



Co-makership rond Leven Lang Leren in het hbo

Dr. Harm van Lieshout (redactie)

Co-makership rond Leven Lang Leren in het hbo

Januari 2012

Kenniscentrum Arbeid
Hanzehogeschool Groningen

Colofon

Titel	Co-makship rond Leven Lang Leren in het hbo
Redactie	H. A. M. van Lieshout
Uitgever	Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool Groningen januari 2012
Lay-out	Van Kelckhoven BNO, Groningen
ISBN / EAN	978-90-79371-09-9
Drukkerij	Grafische Industrie De Marne
Druk	1e druk, 1000 exemplaren



Kenniscentrum Arbeid
Postbus 30030
9704 AA Groningen
Nederland

kca@hanze.org
www.hanze.nl

© 2012 Hanzehogeschool Groningen, The Netherlands

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise without prior written permission of the publisher.

Voorwoord

De Nederlandse arbeidsmarkt staat aan de vooravond van een fundamentele verandering. De beroepsbevolking zal als gevolg van demografische wijzigingen als vergrijzing en krimp de komende decennia eerst stagneren en daarna krimpen. Naast deze kwantitatieve ontwikkeling zijn er ook andere ontwikkelingen die veel meer met de kennis en kunde van werkenden te maken hebben. Globalisering, technologische ontwikkelingen en sociale innovatie hebben een enorme impact op werkenden. Om duurzaam inzetbaar te blijven zullen medewerkers zich permanent moeten ontwikkelen. Ouderen blijven langer werken, en werkenden zullen continu hun competenties op peil moeten houden. Hun scholing is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgevers en werknemers.

We kunnen als onderwijsinstellingen de vraag die ons vanuit bedrijven bereikt, links- of rechtsom van een passend aanbod voorzien. Maar we weten ook, dat die vraag kleiner is dan wenselijk – voor de flexibiliteit van bedrijven, de werkzekerheid van individuen, en voor Noord – Nederland als geheel. Immers: het gemiddelde opleidingsniveau van de werkzame beroepsbevolking in Noord-Nederland is lager dan in de rest van Nederland. We moeten daarom niet praten over Leven Lang Leren, maar doen.

De Hanzehogeschool Groningen kiest daarbij voor *co-makship*: bedrijf en onderwijsinstelling maken samen het passende aanbod bij de vraag. Het gaat om het werken in partnerships; het lukraak aanbieden van standaard producten is niet meer voldoende. De Hanzehogeschool Groningen heeft daarom de afgelopen jaren de interactie met bedrijven en instellingen in Noord-Nederland geïntensiveerd. We staan bedrijven bij in de articulatie van hun huidige en toekomstige vraag naar hoger opgeleiden. We spannen ons in om individuele klanten bij te staan bij het vertalen van hun loopbaanambities in gerichte leerkeuzes.

De Hanzehogeschool is in het ‘Sectorplan hbo Noord-Nederland 2010-2015’ van de noordelijke hogescholen benoemd als de trekker in Noord-Nederland van de ontwikkelingen op het gebied van Leven Lang Leren. In het kader van de Tijdelijke stimuleringsregeling Leven Lang Leren kreeg de Hanzehogeschool Groningen in 2009 een subsidie van bijna anderhalf miljoen euro voor versterking van haar Leven Lang Leren activiteiten. Op die basis heeft de Hanzehogeschool Groningen een Leven Lang Leren programma uitgevoerd in 2010 en 2011.

Één van de drie componenten van dit Leven Lang Leren programma was een toegepast onderzoeksprogramma ‘co-makship Leven Lang Leren’. Dit boek presenteert de resultaten van de onderzoeksprojecten die in dat kader in 2010-2011 zijn uitgevoerd door de kenniskring Leven Lang Leren van het lectoraat Flexicurity van ons Kenniscentrum Arbeid. Dat lectoraat stond mede aan de basis van onze subsidie-aanvraag, en adviseerde mee in en over ons Leven Lang Leren programma. De onderzoeksprojecten vormen samen een breed en gevarieerd boeket: van een enquête onder ruim 1.000 noordelijke

werkgevers over hun scholingsinvesteringen en arbeidsmarktstrategieën, via een verkenning van mogelijke nieuwe *co-makers* (zoals uitzendbureaus en netwerken van zelfstandigen), tot een ontwerpgericht onderzoek voor een leeratelier bij een grote werkgever (DUO). Dergelijke projecten zijn relevant voor onze eigen beleidsontwikkeling, en hebben ook zelf tot nieuwe vormen van co-makership geleid, of bestaande vormen geïntensiveerd. Zo wordt het leeratelier bij DUO wordt op dit moment ingericht in samenwerking met verschillende van onze opleidingen. En het Kenniscentrum Arbeid gaat de komende vijf jaar aan de slag met een toegepast onderzoeksprogramma in co-makership met onze partners op en om de arbeidsmarkt in het *EnergyPort Groningen* gebied, zoals Samenwerkende Bedrijven Eemsdelta en het Seaport Xperience Center, waar we als Hanzehogeschool Groningen ook zelf in participeren. Dat toegepaste onderzoek probeert de arbeidsmarkttransitie in dat gebied daar te helpen versoepelen, en problemen zoals onervulde vacatures en (langdurige) werkloosheid te helpen voorkomen of oplossen.

Via dit boek delen we de in het onderzoeksprogramma 'co-makership Leven Lang Leren' verzamelde kennis en inzichten graag met onze collega-onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven, opdat wij en anderen ons *co-makership* tussen onderwijs en bedrijfsleven kunnen versterken, om tot de voor Nederland noodzakelijke investeringen in Leven Lang Leren te komen.

Drs. Henk Pijlman

*Voorzitter College van Bestuur
Hanzehogeschool Groningen*

Inhoudsopgave

Voorwoord

1 Co-makership Leven Lang Leren <i>Het praktijkgerichte onderzoek van de Kenniskring Co-makership Leven Lang Leren van het Lectoraat Flexicurity in 2010-2011</i>	6
2 Scholing door Noord-Nederlandse werkgevers in 2011	18
3 Uitkomsten arbeidsmarktonderzoek Eemsdelta 2011	50
4 Strategische personeelsplanning in de gezondheidszorg <i>Pionieren bij het Wilhelmina Ziekenhuis Assen</i>	70
5 Techniekverlaters een bron voor preventie van tekorten aan technici? <i>Een verkenning</i>	88
6 Uitzendbureaus als co-maker voor onderwijsinstellingen bij Leven Lang leren	114
7 Work organisation, occupational innovation and training: <i>The case of the physician assistant</i>	148
8 'A trip to LA' <i>Een ontwerpgericht onderzoek naar een leeratelier voor DUO</i>	164
9 Evc tussen arbeidsmarkt en scholing	192
10 Netwerken en opleidingsinvesteringen <i>Een empirisch-theoretische verkenning</i>	214
Over de auteurs	235

1

‘Co-makership Leven Lang Leren’

Het praktijkgerichte onderzoek van de Kenniskring Co-makership Leven Lang Leren van het Lectoraat Flexicurity in 2010-2011

auteur

Dr. Harm van Lieshout

1.1 Inleiding: het onderzoeksprogramma ‘co-makership Leven Lang Leren’

1.1.1 Achtergrond

Toen de Hanzehogeschool Groningen (HG) in het najaar van 2009 haar subsidie-aanvraag voor de Tijdelijke stimuleringsregeling Leven Lang Leren 2010-2011 voorbereidde, werd het Kenniscentrum Arbeid (in het bijzonder het lectoraat Flexicurity) daarbij betrokken vanwege haar praktijkgerichte onderzoeksexpertise op het terrein van de wisselwerking tussen onderwijs en arbeidsmarkt en stimulering van scholing. Via internationaal vergelijkend onderzoek verwierf het lectoraat bijvoorbeeld inzicht in institutionele variatie in de vormgeving van beroepsgericht onderwijs en scholing en de wisselwerking met de arbeidsmarkt (o.a. Van Lieshout, 2008; Van Lieshout 2009). Voor de Organisatie van Strategisch Arbeidsmarktonderzoek werd onderzoek gedaan naar belemmeringen in de werking van de Nederlandse markt voor postinitiële scholing (Van Lieshout, Kamphuis, Jellema & Wilthagen, 2005a; 2005b).

Conform haar gestage ontwikkeling naar een kennisinstelling waarbij praktijkgericht onderzoek een even reguliere taak is als initieel onderwijs en bijscholing, had de HG bij een eerder verworven subsidie in het kader van het Sirius programma al een praktijkgericht onderzoeksprogramma ingebouwd. Vanwege de goede ervaringen daarmee werd besloten om dat eveneens in haar aanvraag voor de Tijdelijke stimuleringsregeling Leven Lang Leren te doen. Anders dan bij Sirius kreeg dat niet vorm in een nieuw lectoraat, maar in een zelfstandig onderzoeksprogramma door een eigen kenniskring bij het voornoemde lectoraat Flexicurity. Die kenniskring heeft van januari 2010 tot en met december 2011 het onderzoeksprogramma ‘Co-makership Leven Lang Leren’ uitgevoerd, in het kader van het Leven Lang Leren (LLL) programma 2010-2011 van de HG.

De term co-makership is ontleend aan het rapport van de Tijdelijke Adviescommissie Onderwijs & Arbeidsmarkt (1990). Co-makership staat voor het principe dat scholen en bedrijven het onderwijs gezamenlijk vorm zouden moeten geven, en was één van de vier¹ doelen waarin die commissie de te verbeteren aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt uiteen legde. Gezamenlijke ontwikkeling van scholing van werkenden werd als een concreet voorbeeld van co-makership genoemd in dat rapport. Het lectoraat introduceerde de term als slogan voor het LLL-beleid in de HG, en natuurlijk vormt dat concept dus de verbindende grondslag voor het toegepaste onderzoeksprogramma.

Er is bewust gekozen voor een verzameling kleinere deelprojecten in dit onderzoeksprogramma. Wat betreft de inhoud werd het daardoor mogelijk meerdere praktijkthema's op te pakken, in plaats van slechts een enkel. Zo kon bij vragen van meerdere belanghebbende partners binnen en buiten de HG worden aangesloten, en via het onderzoek ook in de praktijk co-makership worden uitgebouwd met meerdere partners. Dat die strategie ook lonend is geweest, kunt u in *paragraaf 1.12* lezen.

Bijkomend voordeel van een groter aantal projecten was, dat de deur naar kenniskringlidmaatschap en toegepast onderzoek op dit terrein werd geopend voor meerdere 'onderzoekende professionals' uit diverse onderdelen van de HG: docent-onderzoekers uit vier verschillende schools, medewerkers van twee stafbureaus, en adviseurs van de HG-contractpoot HanzeConnect konden in het kader van hun eigen LLL zich (verder) bekwamen in een toegepast onderzoek dat betrekking heeft op vraagstukken waar ze als professional ook zelf bij betrokken zijn.

Omdat sommige artikelen elders in internationale wetenschappelijke tijdschriften worden gepubliceerd, en een enkel (deel)project later is opgestart en wordt afgerond, bevat deze bundel niet alle (deel)projecten, maar wel de grote meerderheid. *Paragraaf 1.2* tot en met *1.10* schetsen u kort de inhoud van de hoofdstukken 2 tot en met 10 in deze bundel. *paragraaf 1.11* geeft een kort overzicht van de ontbrekende projecten en hun (al gerealiseerde of binnenkort te verwachten) output. *Paragraaf 1.12* kijkt vooruit naar toekomstig toegepast onderzoek vanuit het Kenniscentrum Arbeid op dit terrein. Maar eerst gaat *paragraaf 1.1.2* nader in op het begrip co-makership, en relateert dat concept aan de keuze voor de onderzoeksprojecten.

1.1.2 Van co-makership naar onderzoeksprojecten

Co-makership was voor de commissie Rauwenhoff een arrangement tussen een school en een bedrijf dat inhoud geeft aan een programma voor een bepaalde beroepskwalificatie (Tijdelijke Adviescommissie Onderwijs & Arbeidsmarkt, 1990; Dercksen & Van Lieshout, 1993:). Het kan hierbij gaan om 'leren door doen', maar het kan ook andere zaken betreffen. Voorbeelden van dat laatste zijn:

- uitwisseling van kennis en ervaringen via docentstages en gastdocenten;
- beschikbaar stellen van apparatuur;
- gezamenlijke ontwikkeling van scholing voor werkenden;
- deelname van iemand uit een bedrijf in het bestuur van een school.

De commissie pleitte verder voor verkenningen die zicht geven op voor een bedrijfstak of branche relevant onderwijs en scholing. Deze zouden verandering in beroepseisen moeten signaleren.

Met onze keuze om co-makership centraal te stellen in ons onderzoeksprogramma richten we ons dus met name op de derde *bullet* hiervoor: gezamenlijke ontwikkeling van scholing voor werkenden. Maar we beperken ons daar welbewust niet toe. De arbeidsmarktwerkelijkheid is in belangrijke mate ongekend, voor allerlei relevante actoren, maar zeker ook voor werkgevers zelf. Wethouders Sociale Zaken verhalen graag over hoe ze werkgevers vragen naar hun personeelsverwachting, opdat ze gemeentelijke scholingsprogramma's voor werkloos werkzoekenden daarop kunnen richten, en vervolgens ontdekken dat de meeste bedrijven daar zelf geen goed zicht op hebben. Als werkgevers zelf nog niet weten of ze straks personeel nodig hebben, loont het voor geen

onderwijs- of uitkeringsinstelling om zwaar op scholing voor dat arbeidsmarktsegment voor te sorteren, omdat het onmogelijk is betrouwbaar te anticiperen op wat er in de nabije toekomst aan personeelsvraag ontstaat. Overheids- en onderwijsinstellingen die een goede co-maker willen zijn voor bedrijven en organisaties, moeten eerst weten wat die bedrijven en organisaties willen. De aanbeveling van de commissie Rauwenhoff voor verkenningen die zicht geven op voor een bedrijfstak of branche relevant onderwijs en scholing hebben we daarom ook twintig jaar later nog ter harte genomen. Je moet eerst weten wat de verwachte personeelsvraag is, om daarna de mogelijke rol van scholing als onderdeel van een oplossings- of preventiestrategie te kunnen bepalen.

Één van de onderzoeksprojecten in het onderzoeksprogramma 'Co-makership Leven Lang Leren' was daarom een enquête onder ruim 1.000 noordelijke werkgevers gericht op hun toekomstige personeelsvraag en hun huidige en verwachte scholingsinspanningen (*hoofdstuk 2*). Een tweede onderzoeksproject richtte zich op de verwachte personeelsvraag in een belangrijke regio (de Eemsdelta; *hoofdstuk 3*) waar de HG partner is van het op die regionale arbeidsmarkt gerichte Seaports Xperience Center (sxc). *Hoofdstuk 4* is eveneens gewijd aan een project gericht op het inventariseren van de toekomstige personeelsvraag. Maar hier was de focus geen regio maar een belangrijke sector (zorg), en het onderzoek gefocust op het inventariseren van de toekomstige vraag op het gedetailleerde niveau van één werkgever. Dit soort informatie is relevant voor de betrokken bedrijven, voor overheden, onderwijs- en uitkeringsinstellingen en andere arbeidsmarktintermediairs, en uiteindelijk voor burgers die hun arbeidsmarktkeuzes maken.

Maar co-makership blijft hopelijk niet alleen steken in het inventariseren van waarschijnlijke toekomst – het probeert ook oplossingen te bedenken voor hardnekkige problemen. Een tekort aan technici is een bekend probleem in westerse economieën in economisch voorspoedige tijden, maar dreigt de komende periode een nog groter obstakel te worden vanwege een door een ongelukkige combinatie van vergrijzing en ontgroening krappere wordende arbeidsmarkt. Er is – gelukkig – al het nodige beleid op dit probleem, maar dat heeft overwegend betrekking op het stimuleren van toekomstige instroom in de techniek van nieuwe generaties jongeren. *Hoofdstuk 5* verkent de potentie van een alternatieve oplossingsstrategie: het via LLL 'terugploegen' van techniekverlaters naar de techniek.

Hoofdstuk 8 verslaat de kans om in opdracht van een pro-actieve werkgever (DUO) te mogelijkheden van een leeratelier te verkennen in co-makership tussen een hogeschool en een (grote) werkgever. *Hoofdstuk 6* verkent de potentie van een (relatief) nieuwe 'co-maker' voor onderwijsinstellingen: uitzendbureaus. Met de flexibilisering van de arbeidsmarkt de laatste decennia werken relatief meer professionals in een bepaald beroep of branche via een uitzendbureau. De rol van uitzendbureaus is echter nog veel groter voor wat betreft doorgroei van flexibel naar vast werk: grofweg de helft van de uitzendkrachten vind binnen een jaar werk bij een reguliere werkgever, vaak in lijn met hun eerdere uitzending. Uitzendbureaus zijn goed in plaatsingen op de arbeidsmarkt bij werkgevers,

en onderwijsinstellingen zijn goed in opleiden. Of de plaatsing bij een nieuwe werkgever nu permanent of tijdelijk is, scholing vooraf gaat aan, volgt op, of gelijktijdig met plaatsing plaats vindt: deze partners lijken elkaar althans in theorie wat te bieden te hebben. *Hoofdstuk 10* verkent netwerken als actor bij LLL, en de mogelijkheden voor co-makership tussen hogescholen en dergelijke netwerken.

Een niet te onderschatten bijdrage van beroepsonderwijs aan de arbeidsmarkt is het in wisselwerking met het arbeidsmarktsegment komen tot (tijdige) beroepsinnovatie. Meestal gaat het daarbij om verbeteringen binnen een bestaand beroep/beroepsprofiel/beroepsopleiding. Maar af en toe gaat het juist om de innovatie van een *nieuw* beroep. De vraag of zo'n innovatie vervolgens inderdaad de arbeidsorganisatie in dat arbeidsmarktsegment verbetert is een relevante, en verdient empirisch onderzoek. *Hoofdstuk 7* verkent of en hoe een bepaalde onderzoeksmethode die zich voor soortgelijk onderzoek al heeft bewezen, geschikt te maken zou zijn om dergelijke vragen internationaal vergelijkend te adresseren voor (bijvoorbeeld en met name) een relatief nieuw beroep als *physician assistant*.

Hoofdstuk 9 tenslotte richt zich op erkenning van verworven competenties (evc) als alternatief of voorportaal voor verdere scholing. Evc kan voor klanten de kosten van verdere scholing tot een noodzakelijk minimum helpen reduceren, en maakt onderwijsinstellingen als co-maker dus in theorie aantrekkelijker voor werkgevers, hun werknemers en andere klanten.

1.2 Scholing door Noord-Nederlandse werkgevers in 2011

Van Lieshout, Gellert, Haan & Brummer doen in *hoofdstuk 2* verslag van een telefonische enquête onder bedrijven en instellingen met vijf of meer werkzame personen in Groningen, Friesland en Drenthe in 2011, die door ruim duizend werkgevers is ingevuld. Het onderzoek richt zich op de volgende vragen:

- 1 Welke scholingsinspanningen verrichten noordelijke werkgevers op dit moment?
- 2 Welke verwachtingen hebben zij over de ontwikkeling van de personeelsvraag?
- 3 Met welke strategieën (organisatie, werving, scholing) denkt men te gaan inspelen op de verwachte personeelsvraag?
- 4 Welke knelpunten en behoeften ervaren de werkgevers als het gaat om scholingsinvesteringen?

Bij de helft van de bedrijven en instellingen is de afgelopen 12 maanden tenminste één persoon geschoold op mbo-, hbo- of wo-niveau. Het gaat in totaal om 7.248 geschoolde werknemers. Dat betekent dat van alle werknemers van alle bedrijven in het onderzoek 16.2% dat jaar is geschoold. Ruim een derde van de respondenten ziet de personeelsvraag de komende twee jaren toenemen. Veelgenoemde strategieën die bedrijven meer denken in te zetten zijn de mate waarin de werknemers scholing volgen, flexibiliteit van werktijden, en tijdelijke contracten.

1.3 Uitkomsten arbeidsmarktonderzoek Eemsdelta 2011

In 2008 voerde Samenwerkende Bedrijven Eemsdelta (SBE) een arbeidsmarkt-onderzoek uit naar de verwachte personeelsvraag onder haar leden. Uitkomst was dat er een forse vervangings- en uitbreidingsvraag werd verwacht. In 2011 heeft het Kenniscentrum Arbeid (KCA) van de Hanzehogeschool Groningen (HG) voor SBE, het Seaports Xperience Center (SXC) en de Taskforce Technologie Onderwijs Arbeidsmarkt Groningen-Eemsdelta (TOA) een soortgelijke enquête uitgevoerd. De opdrachtgevers willen actueel inzicht verkrijgen in de toekomstige regionale vraag op de arbeidsmarkt. Van Lieshout, Geling & van Emst presenteren in *hoofdstuk 3* de resultaten van het onderzoek en vergelijken die met die uit 2008. Alle indicatoren wijzen in de richting van een in vergelijking met 2008 nog toegenomen verwachte vraag naar personeel voor de periode 2011-2020, in het bijzonder voor 2011-2015, met een te verwachten piek in 2013-2014. Als we aan zouden nemen dat het gevonden gemiddelde representatief is voor alle SBE leden, dan zou de verwachte totale vraag 2011-2020 voor alle 89 SBE leden 3.227 baanopeningen bedragen in de periode 2011-2020. De totale verwachtte vraag in de Eemsdelta is natuurlijk nog groter, gegeven het feit dat bedrijven die geen lid zijn van SBE in deze schattingen nog ontbreken.

1.4 Strategische personeelsplanning in de gezondheidszorg

Pionieren bij het Wilhelmina Ziekenhuis Assen

Speelman en Offers rapporteren in *hoofdstuk 4* over een pilot met de door ZorgpleinNoord ontwikkelde 'Routekaart Strategische Personeelsplanning in zorg en welzijn' (Speelman, 2010) bij het Wilhelmina Ziekenhuis Assen (WZA). Voor het WZA was de verworven planninginformatie natuurlijk het meest interessant. ZorgpleinNoord ging het daarnaast om het verder ontwikkelen van de Routekaart. Enerzijds heeft de pilot wat dat betreft vertrouwen gegeven dat strategische personeelsplanning in de zorg goed mogelijk is. Anderzijds heeft de pilot ZorgpleinNoord bescheidener gemaakt in het streven de toekomst te voorspellen – want dat is namelijk knap lastig. Wel is de ervaring uit de pilot dat met strategische personeelsplanning de grip op *mogelijke toekomsten* toeneemt. En dat is winst.

1.5 Techniekverlaters een bron voor preventie van tekorten aan technici?

Een verkenning

Witteveen & Van Lieshout onderzoeken in *hoofdstuk 5* 'techniekverlaters' en mogelijkheden om eerder uit de techniek vertrokken hbo-technici via LLL arrangementen naar technische functies 'terug te ploegen'. De centrale onderzoeksvraag luidt: in hoeverre en onder welke condities kunnen LLL arrangementen voor techniekverlaters helpen om het tekort aan technici bij technische bedrijven terug te dringen? Om deze vraag te kunnen adresseren, moeten eerst twee andere vragen worden beantwoord: hoe groot is het tekort aan hbo-technici, en hoe ziet de groep techniekverlaters er uit? Ze vinden op basis van desk research dat er inderdaad een tekort aan hbo-technici dreigt, en conceptualiseren het begrip techniekverlater. Ze concluderen op basis van desk research dat er voldoende techniekverlaters zijn om de optie om techniekverlaters terug te winnen voor technische banen verder te verkennen met het oog op de dreigende tekorten aan technici op de arbeidsmarkt. Ze concluderen ook, dat die opgave niet direct makkelijk zal zijn.

1.6 Uitzendbureaus als co-maker voor onderwijsinstellingen bij Leven Lang Leren

Leyenhorst analyseert in *hoofdstuk 6* de potentie van co-makenschap tussen onderwijsinstellingen (in het bijzonder hogescholen) en uitzendbureaus bij LLL. Het onderzoek is gestart met een analyse van theoretische mogelijke samenwerkingsterrein op basis van het Transitionele Arbeidsmarktmodel (Schmid, 1998; Wiltshagen, 2003). Vervolgens zijn die mogelijkheden nader verkend in interviews met een twaalftal *stakeholders* en experts uit de uitzendbranche en de hogeschoolwereld. Verder zijn bestaande samenwerkingverbanden tussen uitzendbranche en hogescholen verkend, en is nog een kleine quicscan onder directeurs van HG-opleidingen en onderwijs- en personeelsadviseurs gehouden. Leyenhorst adviseert op basis van dit onderzoek onder meer om tot groot-schaliger samenwerkingsprojecten tussen hogeschool en uitzendbranche te komen, en onderscheidt een aantal eisen en randvoorwaarden voor succesvolle intensivering van samenwerking.

1.7 Work organisation, occupational innovation and training

The case of the physician assistant

In *hoofdstuk 7*, het enige Engelstalige hoofdstuk in deze bundel, verkennen Gellert & Van Lieshout of en hoe een op *matched establishment comparison* gebaseerde methode kan worden gebruikt voor onderzoek naar innovaties in arbeidsorganisatie in de zorg in het algemeen, en beroepsinnovatie (zoals de introductie van nieuwe beroepen als nurse practitioner en physician assistant) in het bijzonder. Ze richten zich op de casus van het jonge beroep *physician assistant* in Nederland en Duitsland. Op basis van desk research en interviews in beide landen, en een kleine enquête plus werkplekobservatie in Duitsland, concluderen ze dat een dergelijke methodologische innovatie weliswaar niet gemakkelijk is, maar wel vruchtbaar lijkt.

1.8 'A trip to LA'

Een ontwerpgericht onderzoek naar een leeratelier voor DUO

DUO overwoog om in haar organisatie een leeratelier in te richten. Enerzijds zou dat leeratelier een inspirerende leeromgeving moeten bieden voor jonge studenten (stagiaires en afstudeerders) die een praktijkcomponent van hun opleiding bij DUO doen, en daarmee wervend werken naar potentiële jonge talenten. Anderzijds zou dat leeratelier DUO medewerkers eveneens zo'n inspirerende leeromgeving moeten bieden bij hun eigen LLL. DUO verstreekte lectoraat Flexicurity opdracht om een ontwerpgericht onderzoek naar een dergelijk leeratelier te doen. Hennink & Van Lieshout doen in *hoofdstuk 8* verslag van dat onderzoek, dat uiteindelijk mede heeft geleid tot het daadwerkelijk instellen van zo'n leeratelier bij DUO met de HG als partner. De kern van hun analyse is, bijvoorbeeld waar het gaat over de kosten en baten van opleiden voor opleidende bedrijven, zonder meer overdraagbaar naar andere bedrijven in andere branches.

1.9 Evc tussen arbeidsmarkt en scholing

Erkennen van verworven competenties (evc) is een procedure gericht op het h erkennen, het waarderen en het verder ontwikkelen van wat iemand in elke mogelijke leeromgeving (formeel of informeel) reeds heeft geleerd (Van Lieshout, Kamphuis, Jellema & Wilthagen, 2005: p. 158). In *hoofdstuk 9* richten Hogeboom en Van Lieshout zich op dat onderwerp. In theorie lijkt evc een voor iedereen aantrekkelijk instrument, maar toch groeit de omvang ervan in het hbo trager dan verwacht, en in de zomer van 2011 besloten een aantal hogescholen hun evc-aanbod zelfs te staken. Hogeboom en Van Lieshout stellen zich de vraag waarom evc zo traag van de grond komt. Ze presenteren een analyse van de evc-markt in het hbo op basis van deskresearch. Ze ontwerpen een actor-gecentreerde institutionalistische (Scharpf, 1997) theorie die zich richt op de waarde van evc voor de directe actoren. Vervolgens presenteren ze een overzicht van in de literatuur genoemde verklarende factoren voor de trage groei van evc, geordend naar de drie belangrijkste actoren (individu, werkgever, onderwijsinstelling). Tot slot proberen ze aan de hand van die theorie en praktijk de trage ontwikkeling van evc in het hbo te begrijpen. Ze concluderen dat die trage ontwikkeling en zelfs het (voorlopig) staken van evc door diverse hogescholen begrijpelijk is, en dat er daarmee geen kind, maar wel badwater wordt weggegooid.

1.10 Netwerken en opleidingsinvesteringen

Een empirisch-theoretische verkenning

Van Emst en Van Lieshout onderzoeken in *hoofdstuk 10* of en hoe het netwerk als coördinatiemechanisme in een actor-gecentreerde institutionalistische (Scharpf, 1997) benadering van opleidingsinvesteringen is te integreren, en of en hoe zo'n benadering toepasbaar is op concrete netwerkachtige, scholingsgerelateerde arrangementen in de (noordelijke) arbeidsmarkt. Via desk research is het coördinatiemechanisme 'netwerk' in een actor-gecentreerde institutionalistische theoretische benadering van opleidingsinvesteringen onderscheiden van andere coördinatiemechanismen. Dat kader wordt vervolgens toegepast op twee netwerkachtige arrangementen in de noordelijke arbeidsmarkt, die via desk research en enkele interviews zijn geanalyseerd.

1.11 Overig onderzoek

Scholingsinvesteringen en LLL-deelnemers

Naast de projecten waarover in dit boek wordt gerapporteerd, zijn er enkele onderzoeksprojecten die in dit boek ontbreken.

Het promotieonderzoek van Kamphuis naar scholingsinvesteringen was ingebed in dit onderzoeksprogramma, maar daarover is en wordt elders gepubliceerd. Dit promotieonderzoek is een uitvloeisel uit een eerder praktijkgericht beleidsonderzoek naar belemmeringen in de werking van de Nederlandse markt voor postinitiële scholing (Van Lieshout et al., 2005a). De vier artikelen waaruit het proefschrift zal bestaan zijn deels al elders gepubliceerd. Van Lieshout, Kamphuis, Jellema & Wilthagen (2005b) vatten voor een internationaal publiek de uitkomsten samen van het eerder genoemde onderzoek naar de werking van de Nederlandse scholingsmarkt (Van Lieshout et al., 2005a). Kamphuis, Glebbeek & Van Lieshout (2010) rapporteren de uitkomsten van een onderzoek naar de vraag of zogenaamde opleidings- en ontwikkelingsfondsen een stimulerend effect hebben op scholingsinvesteringen van bedrijven (en vinden geen significant effect). De resterende twee artikelen hebben betrekking op de invloed van diverse contractuele afspraken (zoals de verdeling van de kosten tussen werkgever en werknemer en eventuele terugbetalingsregelingen) op scholingsinvesteringen van individuele (toekomstige) werknemers respectievelijk werkgevers, en de rol van *framing* daarbij. Deze zullen komend jaar in het te verdedigen proefschrift worden gepubliceerd, en voor publicatie aangeboden bij internationale wetenschappelijke tijdschriften.

In het kader van het in *hoofdstuk 9* gerapporteerde onderzoek naar de markt voor evc in het hbo deed Hogeboom (2011) een secundaire analyse op de uitkomsten van een eerder onderzoek onder deelnemers aan HG deeltijdopleidingen. Dat project leidde tot de vraag naar een actueel onderzoek onder alle LLL

deelnemers bij de HG. Dat onderzoek is in de herfst van 2011 opgestart, de desbetreffende enquête is in de winter van 2011 / 12 uitgevoerd, en de uitkomsten wordt in januari 2012 apart gepubliceerd.

1.12 Vervolg

Ons onderzoeksprogramma Co-makship Leven Lang Leren als onderdeel van het Leven Lang Leren programma van de Hanzehogeschool Groningen 2010-2011 is met dit boek afgerond. Maar net zoals het Leven Lang Leren aan de Hanzehogeschool Groningen door gaat, wordt ook het onderzoek op het snijvlak van onderwijs, scholing en arbeidsmarkt in haar Kenniscentrum Arbeid (KCA) voortgezet. Kamphuis zal komend jaar zijn proefschrift afronden en de laatste twee artikelen zullen in internationale wetenschappelijke tijdschriften gepubliceerd worden. Hogeboom zal over het onderzoek onder deelnemers LLL rapporteren. Er worden nog nadere analyses gemaakt op de dataset van de enquête onder noordelijke werkgevers.

In het KCA-onderzoeksprogramma *Healthy ageing & work* is de zorgarbeidsmarkt in het algemeen, en LLL in de zorg in het bijzonder, één van de onderzoeksthema's de komende jaren. In het KCA-onderzoeksprogramma *Arbeidsmarkt in 'Energypart' regio Groningen* is de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt (inclusief de rol van scholing als intermediair arrangement tussen onderwijs en arbeidsmarkt) de komende jaren eveneens een belangrijk onderzoeksthema. In dit programma zal onder meer de methodiek van het in *hoofdstuk 3* gepresenteerde arbeidsmarkt-onderzoek worden doorontwikkeld en en vervolgonderzoek worden uitgevoerd.

Wordt lid van onze Linked-in groep, abonneer u op onze nieuwsbrief, of surf af en toe naar de kennisbank op onze website, om ook van ons toekomstig onderzoek op dit terrein op de hoogte te blijven.

Noten

¹ De andere drie waren: een zelfstandige school; een duaal beroeps- en wetenschappelijk onderwijs; en levenslang recht op een startkwalificatie (Tijdelijke Adviescommissie Onderwijs-Arbeidsmarkt, 1990; Dercksen & Van Lieshout, 1993).

Literatuur

- Dercksen, W. & Van Lieshout, H. (1993). *Beroepswijs onderwijs. Ontwikkelingen en dilemma's in de aansluiting van onderwijs en arbeid*. Den Haag: Sdu Uitgeverij.
- Hogeboom, L. (2011). *Instroom in de deeltijdopleidingen van de Hanzehogeschool bekeken vanuit het arbeidsmarktperspectief. Secundaire analyse marketingonderzoek deeltijdpopulatie cohort 2007/2008*. Groningen: Kenniscentrum Arbeid.
- Kamphuis, P., Glebbeek, A & Van Lieshout, H. (2010). Do sectoral training funds stimulate training? *International Journal of Training and Development* 14 (4), 273-290.
- Scharpf, F. (1997). *Games real actors play. Actor-centered institutionalism in policy research*. Boulder / Cumnor Hill: Westview Press.
- Schmid, G. (1998). *Transitional labour markets: a new European employment strategy*. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin.
- Speelman, L. (2010). *Van reageren naar anticiperen. Strategische personeelsplanning voor de zorg*. Haren: Zorgplein Noord.
- Tijdelijke Adviescommissie Onderwijs en Arbeidsmarkt (1990). *Onderwijs – arbeidsmarkt: naar een werkzaam traject*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Van Lieshout, H. (2008). *Different Hands. Markets for intermediate skills in Germany, the u.s. and the Netherlands*. Groningen: Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool Groningen.
- Van Lieshout, H. (2009). *Flexicurity via opleidingsinvesteringen van bedrijven? Een internationale vergelijking*. Paper gepresenteerd in de workshop Globalisation, Europeanisation and Welfare Reform op het 8ste Nederlands-Belgische Politicologenetmaal, 28-29 mei 2009, Berg en Dal.
- Van Lieshout, H., Kamphuis, P., Jellema, F. & Wiltshagen, T. (2005a). *Postinitiële scholing: van patstelling naar pact*. Tilburg: Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek.
- Van Lieshout, H., Kamphuis, P., Jellema, F. & Wiltshagen, T. (2005b). *Stimulating Continuing Vocational Training in the Netherlands*. In T. Bredgaard & F. Larsen (eds.) *Employment policy from different angles*. Copenhagen: DJOF Publishing.
- Wiltshagen, T. (2003). *De overgankelijke arbeidsmarkt en het (on)vergankelijke sociaal recht*. [Oratie]. Tilburg: Universiteitsdrukkerij.

2

Scholing door Noord-Nederlandse werkgevers in 2011

auteurs

Dr. Harm van Lieshout
Dr. Franz Josef Gellert
Drs. Henri Haan
Margriet Brummer

met medewerking van

Drs. Pascal Kamphuis
Jeanique Ham, MSc

2.1 Vraagstelling en onderzoeksopzet

Het Kenniscentrum Arbeid (KCA) van de Hanzehogeschool Groningen (HG), in het bijzonder het lectoraat Flexicurity, voert in 2010-11 een onderzoeksprogramma uit rond het thema 'Co-makership Leven Lang Leren'. Dat onderzoeksprogramma maakt deel van het Leven Lang Leren (LLL) programma dat de HG in dezelfde periode uitvoert, en waarin ze haar LLL activiteiten verder versterkt.

De term co-makership is ontleend aan een oud adviesrapport, en wel dat van de Tijdelijke Adviescommissie Onderwijs Arbeidsmarkt (de zogenaamde commissie Rauwenhoff) uit 1990. Co-makership betekent dat scholen en bedrijven het onderwijs gezamenlijk vormgeven. Dit was één van de vier doelen waarin die commissie de te verbeteren aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt uiteen legde. Gezamenlijke ontwikkeling van scholing van werkenden werd als een concreet voorbeeld van co-makership genoemd in dat rapport. En de HG nam het co-makership perspectief over als centrale insteek in haar LLL programma.

Onderwijsinstellingen die een goede co-maker willen zijn voor bedrijven en organisaties, moeten weten wat die bedrijven en organisaties willen. Één van de onderzoeksprojecten in het onderzoeksprogramma 'Co-makership Leven Lang Leren' was daarom een enquête onder noordelijke werkgevers gericht op hun scholingsinspanningen. Dit onderzoek richt zich op de volgende vragen:

- 1 Welke scholingsinspanningen verrichten noordelijke werkgevers op dit moment?
- 2 Welke verwachtingen hebben zij over de ontwikkeling van de personeelsvraag?
- 3 Met welke strategieën (organisatie, werving, scholing) denkt men te gaan inspelen op de verwachte personeelsvraag?
- 4 Welke knelpunten en behoeften ervaren de werkgevers als het gaat om scholingsinvesteringen?

Een uitgebreide scan van de literatuur wijst uit dat er weinig bekend is over de scholingsinspanningen van noordelijke ondernemingen. In een recent onderzoek, dat zich wel richtte op noordelijke bedrijven, werd enkel onderzocht in welke mate bedrijven gebruik maakten van stagiairs en wat hun ervaringen daarmee waren. Belangrijkste bevindingen waren dat in 2005-2006 een kwart van de Noord-Nederlandse bedrijven stagiairs in dienst heeft, het merendeel van de bedrijven weinig problemen zegt te hebben met het krijgen van goede stagiairs en een veel genoemde reden om geen stagiairs in te zetten het gebrek aan tijd is om stagiairs te begeleiden (Brink, 2006).

Landelijk is meer bekend over scholingsinvesteringen van bedrijven. In een landelijk onderzoek van Van der Valk (2006) werden bijvoorbeeld de scholingsinspanningen van Nederlandse middelgrote en kleine bedrijven anno 2005 onderzocht. De conclusies van dat onderzoek waren dat een meerderheid van

de onderzochte bedrijven aandacht besteden aan scholing van hun werknemers, scholing doorgaans planmatig plaatsvindt en dat het belangrijkste genoemde knelpunt de tijd is die scholing vereist (van der Valk, 2006). Daarnaast zijn er globale landelijke cijfers over bedrijfsinvesteringen in scholing van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS).

Volgens het CBS nam in 2005 34 procent van de werknemers bij Nederlandse bedrijven deel aan één of meerdere cursussen of opleidingen. De totale uitgaven van bedrijven aan deze scholing bedroeg ruim 3 miljoen euro, oftewel zo'n 2% van de totale arbeidskosten van alle bedrijven tezamen (CBS, 2010). Verder blijkt uit landelijk panelonderzoek van de Organisatie voor Strategisch arbeidsmarkt-onderzoek (OSA) dat tussen 1998 en 2006 een relatief stabiel percentage, zo'n 75% van de werkgevers, aan enige vorm van scholingsactiviteit deed (Borghouts-van de Pas et al., 2008).

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden is in april/mei 2011 een telefonische enquête uitgevoerd onder bedrijven en instellingen in Groningen, Friesland en Drenthe met vijf en meer werkzame personen. De totale populatie bedraagt 14.150 vestigingen. Gevraagd is naar degene die binnen de organisatie verantwoordelijk is voor scholing. Het doel was om te komen tot 1.000 ingevulde vragenlijsten.

De uiteindelijke respons is 1.015, dit is 7% van de totale populatie. De data-verzameling is uitgevoerd door HanzeConnect. Voor haar marktonderzoeken gaat HanzeConnect meestal uit van een betrouwbaarheid van 95% (standaard bij marktonderzoek). Dit houdt in dat als dezelfde vraag 100 keer gesteld wordt, in 95 gevallen de beantwoording binnen de onnauwkeurigheidsmarges voor dit onderzoek ligt. De uiteindelijke respons is op basis van spreiding over branches, grootteklassen en geografische indeling representatief te noemen.

Dit rapport beperkt zich tot de beschrijving en beknopte bespreking van de primaire resultaten van het onderzoek, met werkgevers, beleidsmakers en onderwijsinstellingen in de regio als beoogd publiek. De dataset wordt in één of meer toekomstige vervolgprojecten gebruikt voor verklarend wetenschappelijk onderzoek.

Paragraaf 2.2 bevat de onderzoeksresultaten. De resultaten zijn ingedeeld naar de volgorde van de vragen, zoals deze aan de respondenten zijn voorgelegd. In beperkte mate zijn kruisverbanden gelegd. *Paragraaf 2.3* biedt een samenvatting en conclusies die op basis hiervan kunnen worden getrokken. Ten slotte zijn als bijlagen de vragenlijst en de 'anders dan' antwoorden op enkele vragen (en eventuele hercoderingen daarvan) opgenomen voor wat betreft het 'kennisdomein'.

2.2 Resultaten

2.2.1 Algemene vragen over vestiging en personeelsbestand

We hebben als eerste gevraagd naar de aard van de vestiging. Is de vestiging een zelfstandig bedrijf, of onderdeel van een groter geheel? En in het laatste geval: wordt het personeelsbeleid grotendeels door deze vestiging zelf gevoerd, of elders (vanuit een hoofdkantoor)? 70% van de vestigingen is een zelfstandig bedrijf met één vestiging (*tabel 2.1*). 23% is onderdeel van een groter geheel maar opereert grotendeels zelfstandig in het personeelsbeleid. 7% is onderdeel van een groter geheel waarbij het personeelsbeleid overwegend elders gemaakt wordt – maar in dit type bedrijf werkt wel 10% van de werknemers van alle bedrijven die de vragenlijst invulden..

Tabel 2.1 Aard van de vestiging
Voert deze vestiging het personeels- en arbeidsbeleid (min of meer) zelfstandig uit of wordt dit (grotendeels) vanuit een andere vestiging (hoofdkantoor) van uw organisatie gevoerd?

	Aantal	Percentage	Aantal werknemers	Percentage werknemers
Bedrijf bestaat alleen uit deze vestiging	687	70	25.117	56
Er is sprake van meerdere vestigingen, maar wij opereren grotendeels zelfstandig	225	23	15.188	34
Dat beleid wordt grotendeels vanuit een andere vestiging van ons bedrijf gemaakt	73	7	4.571	10
Totaal	985	100	44.876	100

Voor wat betreft het aantal werknemers in de bedrijven zien we in *tabel 2.2* dat 97% van de responderende organisaties behoort tot het midden- en kleinbedrijf (5-200 werknemers). Gemiddeld hebben de organisaties van de respondenten 44 werknemers in dienst. De 3% grootste bedrijven representeren echter 51% van de werknemers.

Tabel 2.2 Aantal werknemers

Hoeveel werknemers waren er binnen deze vestiging op 1 januari 2011 in dienst?

	Aantal	Percentage	Aantal werknemers	Percentage werknemers
5 tot 10	468	46	2.925	6
11 tot 50	412	41	9.257	21
51 tot 200	100	10	9.952	22
>200	31	3	22.742	51
Totaal	1.011	100	44.876	100

In *tabel 2.3* is de werkelijke verdeling van de gehele populatie van 14.150 vestigingen in Noord-Nederland weergegeven. De steekproef is naar grootte-klasse (gegeven de exclusie van organisaties met minder dan 5 werkzame personen in ons onderzoek) representatief.

Tabel 2.3 Aantal vestigingen naar grootteklasse aantal werknemers (totale populatie)

	Aantal	Percentage
0 tot 10	7.632	54
11 tot 50	5.529	39
51-200	826	6
>200	163	1
Totaal	14.150	100

In de steekproef zijn groot- en detailhandel, op afstand gevolgd door industrie, bouw en zakelijke dienstverlening, de meest voorkomende branches (*tabel 4*). Zoals te zien is in *tabel 2.5* komt de verdeling redelijk overeen met de werkelijke verdeling van de populatie. De steekproef is dus ook representatief naar branche.

Tabel 2.4 Aantal vestigingen naar branche. Onder welke branche valt uw vestiging?

	Aantal	Percentage
Landbouw & Delfstoffen	18	2
Industrie	143	14
Bouwnijverheid & Installatie	119	12
Groothandel & Detailhandel	330	33
Vervoer & Opslag	28	3
Horeca	43	4
Uitgevers & Media	25	3
Banken & Financiële dienstverlening	50	5
Overige zakelijke dienstverlening	123	12
Onderwijs	14	1
Gezondheidszorg	41	4
Openbaar bestuur, overige zorg & welzijn	61	6
Totaal	995	100

Tabel 2.5 Aantal vestigingen naar branche (totale populatie)

	Aantal	Percentage
Landbouw & Delfstoffen	329	2
Industrie	1.718	12
Bouwnijverheid & Installatie	1.594	11
Groothandel & Detailhandel	4.223	30
Vervoer & Opslag	701	5
Horeca	1.067	8
Uitgevers & Media	303	2
Banken & Financiële dienstverlening	1.070	8
Overige zakelijke dienstverlening	1.439	10
Onderwijs	167	1
Gezondheidszorg	593	4
Openbaar bestuur, overige zorg & welzijn	946	7
Totaal	14.150	100

Ongeveer 12% van de organisaties heeft meer dan 60% hoger opgeleiden in dienst (*tabel 2.6*). Het gemiddelde aantal hoger opgeleiden (in deze steekproef) is 17,4%.

Tabel 2.6 Percentage hoger opgeleide werknemers per bedrijf

	Aantal bedrijven	Percentage in steekproef
0 - 20%	584	62
21 - 40%	157	17
41 - 60%	82	9
61 - 80%	54	6
81 - 100%	58	6
Totaal	935	100

In totaal hadden 558 bedrijven / instellingen (dat is 55% van alle organisaties) een stagiair of iemand in een leer / werk traject op 1 januari 2011 (*tabel 2.7*). De meeste organisaties hebben een of twee personen als stagiair of in een leer / werktraject. Grotere aantallen komen minder vaak voor.

Tabel 2.7 Aantal bedrijven met een of meer stagiairs of werknemers in een leer/werk traject

	Aantal	Percentage	Percentage alle bedrijven (n=1.015)
1	251	45	25
2	147	26	14
3	58	10	6
4	28	5	3
5	15	3	1
6	10	2	1
7	5	1	-
8	7	1	1
9	-	-	-
10	8	1	1
>10	29	5	3
Totaal	558	100	-

Tenslotte hebben we nog gevraagd naar het aantal 50+ers onder het personeel. Bijna tweederde van de organisaties heeft minder dan 20% ‘ouderen’ in dienst (tabel 2.8). Het gemiddelde is 16%.

Tabel 2.8 Percentage werknemers 50 jaar of ouder

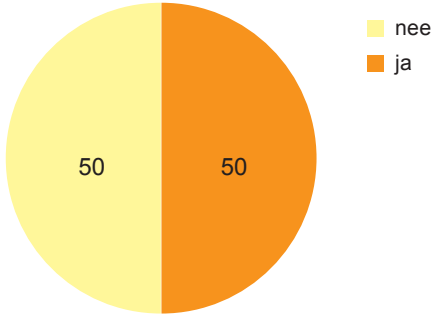
	Aantal	Percentage
0 – 20%	597	64
21 – 40%	252	27
41 – 60%	63	7
61 – 80%	20	2
81 – 100%	8	1
Totaal	940	100

2.2.2 Scholing van werknemers

Om de scholingsinspanning te meten, hebben we de respondenten gevraagd: ‘hebben werknemers van deze vestiging de afgelopen 12 maanden een cursus of opleiding gevolgd, gericht op mbo-, hbo-, of universitair niveau?’ De insteek van het programma LLL is versterking van de leven lang leren activiteiten vanuit reguliere onderwijsinstellingen. Vanwege deze insteek lag onze focus op MBO en hogere niveau’s. De helft van de bedrijven gaf aan dat weknemers een opleiding gevolgd hadden; de andere helft gaf aan dat dit niet het geval was (figuur 2.1).

Het percentage bedrijven dat in scholing geïnvesteerd heeft, is lager dan het landelijke percentage (75%; osa panels). De vraagstelling in deze twee onderzoeken is echter niet hetzelfde, waardoor de percentages niet goed te vergelijken zijn.

Figuur 2.1 Scholing van werknemers door bedrijven in de afgelopen 12 maanden (n=1.015)



In bijna een kwart van de bedrijven kregen meer dan tien werknemers scholing (tabel 2.9). In ongeveer 45% van de bedrijven ging het om één, twee of drie werknemers. Het totale aantal geschoolde werknemers is 7.248. Het totale aantal werknemers is 44.877. De gemiddelde scholingsgraad is dus 16,2%. Dit is lager dan het percentage van 33% scholingsdeelname dat het CBS (2010) voor het jaar 2005 vond. Ook die cijfers zijn echter niet vergelijkbaar; het CBS cijfer is gebaseerd op onderzoek onder werknemers. Werknemers kunnen ook scholing op eigen initiatief (en kosten) volgen (zoals een studie kunstgeschiedenis), waar de werkgever niet bij betrokken is, en mogelijk ook niet eens van weet. In die zin is de ratio van 16,2% te beschouwen als een ondergrens voor de scholing van werknemers.

Tabel 2.9 Aantal werknemers dat geschoold werd

	Aantal	Percentage
1	65	13
2	100	20
3	60	12
4	49	10
5	34	7
6	24	5
7	12	2
8	11	2
9	2	0
10	23	5
>10	115	23
Totaal	495	100

Recapitulerend: 1.015 Noord-Nederlandse bedrijven hebben een vragenlijst ingevuld. Bij de helft daarvan is de afgelopen 12 maanden tenminste één persoon geschoold. In totaal werkten 44.877 werknemers in de bedrijven. Daarvan zijn er in die laatste maanden 7.248 geschoold. Dit betekent dat van alle werknemers van alle bedrijven in deze steekproef 16,2% geschoold is. De scholingsgraad in de bedrijven waar tenminste één persoon geschoold werd, is 20,5%.

Om 1.000 mensen extra geschoold te krijgen, zouden alle bedrijven die de afgelopen 12 maanden niemand hebben geschoold, hun scholingsgraad van 0 naar 10,5% moeten verhogen. Hetzelfde effect zou worden bereikt als de bedrijven die al wel scholen, hun scholingsgraad van 20,5% naar 23,3% opschroeven. Het laatste lijkt een makkelijker te realiseren doelstelling dan de eerste.

We hebben de bedrijven ook gevraagd om aan te geven op welk niveau (mbo, hbo, wo) die scholing betrekking had. Binnen één bedrijf kan natuurlijk op meer niveaus geschoold worden, maar bedenk ook dat één werknemer in de laatste 12 maanden op twee niveaus (bijvoorbeeld mbo en hbo) een cursus gedaan kan hebben. In de meeste gevallen (76%) betrof de scholing het mbo-niveau. Het hbo-niveau kwam in 22% van de gevallen voor; slechts 2% betrof wo-niveau.

Tabel 2.10 Aantal geschoolde werknemers naar niveau scholing (n=495)

Kunt u aangeven bij hoeveel van die werknemers dat ging om scholing op mbo, hbo of wo niveau?

	Aantal bedrijven	Totaal aantal werknemers	Percentage (n=5428)	Gemiddeld per bedrijf
mbo	345	4130	76	12
hbo	208	1200	22	6
wo	42	98	2	2
Totaal	nvt	5428	100	7

We hebben vier kennisdomeinen onderscheiden waarop de scholing betrekking kan hebben. Het kennisdomein ‘Techniek’ kwam het vaakst voor (gemeten naar het aantal vestigingen), gevolgd door ‘Economie’ (tabel 2.11). ‘Zorg’ en ‘Sociaal’ zijn de minst voorkomende categorieën.

Tabel 2.11 Voornaamste kennisdomein verrichte scholing

En op welk kennisdomein had deze scholing vooral betrekking?

	Aantal	Percentage
Economie	151	31
Sociaal	54	11
Techniek	195	39
Zorg	68	14
Anders, namelijk	26	5
Totaal	494	100

Tabel 2.12 laat de verdeling over de domeinen zien voor de verschillende grootte-klasse bedrijven. ‘Techniek’ wordt relatief het meest geschoold in middelgrote en grote bedrijven. ‘Zorg’ relatief vooral in grote organisaties en ‘Economie’ vooral in middelgrote organisaties.

Tabel 2.12 Kennisdomein verrichte scholing per grootteklasse (in percentages)

	Economie	Sociaal	Techniek	Zorg	Anders, nl.	Totaal
0 tot 10 (n=173)	29	10	35	19	7	100
11 tot 50 (n=220)	31	12	43	11	3	100
51-200 (n=75)	37	9	39	8	7	100
>200 (n=25)	16	8	44	24	8	100
Totaal (n=493)	30	11	40	14	5	100

Tabel 2.13 Kennisdomein verrichte scholing per branche (in percentages)

	Economie	Sociaal	Techniek	Zorg	Anders, nl.	Totaal
Landbouw & Delfstoffen (n=9)	11	11	56	11	11	100
Industrie (n=66)	18	5	73	3	2	100
Bouwnijverheid & Installatie (n=48)	15	6	69	4	6	100
Groothandel & Detailhandel (n=143)	38	7	35	14	6	100
Vervoer & Opslag (n=11)	46	-	36	-	18	100
Horeca (n=11)	46	27	9	9	9	100
Uitgevers & Media (n=9)	33	-	44	11	11	100
Banken & Financiële dienstverlening (n=37)	68	22	11	-	-	100
Overige zakelijke dienstverlening (n=74)	31	11	42	10	7	100
Onderwijs (n=11)	27	36	18	18	-	100
Gezondheidszorg (n=34)	9	6	6	77	3	100
Openbaar bestuur, overige zorg & welzijn (n=31)	26	36	23	13	3	100
Totaal (n=484)	31	11	40	14	5	100

Tabel 2.13 laat de verdeling van de kennisdomeinen over branches zien.

Technische scholing komt relatief veel voor in de industrie en in de bouw, maar bijvoorbeeld ook in de zakelijke dienstverlening. Economische scholing zien we relatief veel bij banken en financiële dienstverlening, en ook bij de groot- en detailhandel, vervoer & opslag, en horeca. Sociale scholing scoort hoog bij openbaar bestuur, overige zorg en welzijn, onderwijs en horeca. Zorgscholing komt volgens verwachting veruit het meest voor in de gezondheidszorg.

Maar: er geldt ook dat elke branche in (bijna) elk domein wel scholing nodig heeft. Een zorgorganisatie heeft, bijvoorbeeld, dus zeker een onderwijsinstelling voor zorg nodig als co-maker LLL, maar 19% van de scholing in de branche ‘gezondheidszorg’ heeft betrekking op één van de andere drie kennisdomeinen dan ‘Zorg’.

Omdat bedrijven op meer domeinen kunnen scholen, hebben we nog naar een tweede kennisdomein gevraagd waarop geschoold werd. Tabel 2.14 presenteert de antwoorden. In tweede instantie werd ‘Economie’ nog iets vaker genoemd dan ‘Techniek’.

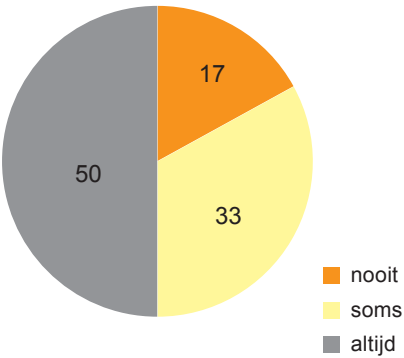
In *tabel 2.14* zien we ook de totale scholingsvraag (eerstgenoemde domein plus als tweede genoemde). Dat levert al met al qua verdeling eenzelfde beeld op als bij de vraag over het eerstgenoemde domein. Om die reden splitsen we de uitkomsten hier niet uit naar grootteklasse en branche.

Tabel 2.14 Kennisdomein verrichte scholing, als tweede genoemd en totaal (incl. eerstgenoemd)

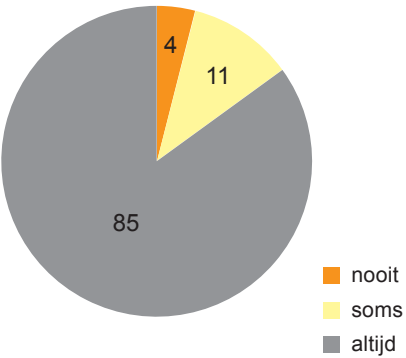
	Aantal (als tweede genoemd)	Totaal	Percentage
Economie	64	215	32
Sociaal	21	75	11
Techniek	54	249	37
Zorg	19	87	13
Anders, namelijk	14	40	6
Totaal	172	666	100

Voor niets gaat de zon op. Werkgevers (en werknemers) investeren tijd en geld in scholing. De tijdsinvestering is vaak de grotere investering van de twee. Bij 50% van de bedrijven vond de scholing altijd onder werktijd plaats, bij 33% soms. Slechts bij een zesde deel van de bedrijven vindt de scholing nooit onder werktijd plaats – en is de werknemer dus degene die alle tijd investeert.

Figuur 2.2 Hoe vaak heeft deze scholing deels of geheel in werktijd plaatsgevonden? (n=503)



Figuur 2.3 Hoe vaak heeft de werkgever de kosten van deze scholing betaald? (n=503)

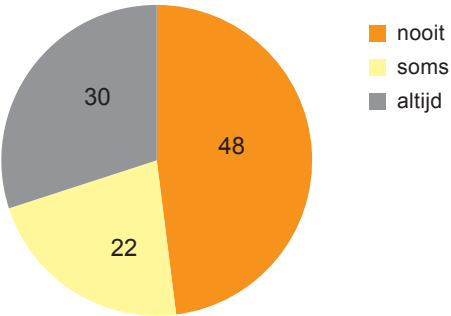


Figuur 2.3 laat zien dat werkgevers nog veel vaker de kosten van scholing (zoals inschrijfkosten, reiskosten en kosten van boeken en ander studiemateriaal) betalen: 85% doet dat altijd, 11% soms, en 4% nooit.

Menselijk kapitaal heeft benen, en kan je bedrijf dus verlaten. Het zuurste zou zijn als een werknemer je bedrijf verlaat, net nadat je nog een dure opleiding voor hem/haar hebt betaald, waarvan je dacht dat jouw bedrijf er de vruchten van

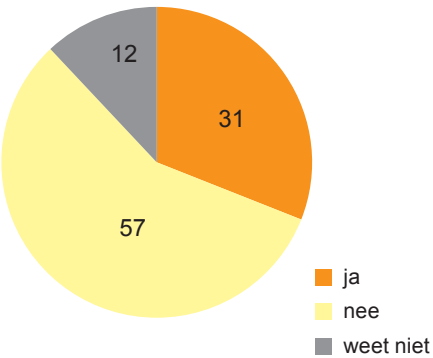
zou plukken. Het is daarom niet ongebruikelijk voor bedrijven om opleidings-investeringen te beschermen door terugbetalingsregelingen af te sluiten met werknemers die ze scholen. Vaak betekent zo’n regeling dat de werknemer een deel van de scholingskosten moet terugbetalen als die werknemers binnen een bepaalde periode na afronding van de scholing het bedrijf verlaat; dat deel wordt kleiner naarmate de tijd verstrijkt. In bijna de helft van de gevallen was nooit sprake van een terugbetalingsregeling (*figuur 2.4*); bij 30% van de bedrijven was daar juist altijd sprake van.

Figuur 2.4 Hoe vaak was er bij de scholing een terugbetalingsregeling van toepassing? (n=503)

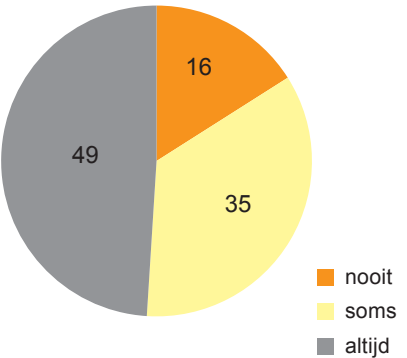


Tenslotte zijn we geïnteresseerd in de rol van opleidings- en ontwikkelingsfondsen (zogenaamde o&o-fondsen) als bron voor scholingsfinanciering. We hebben bedrijven gevraagd of ze onder een o&o-fonds vallen. Dat geldt voor bijna een derde van de vestigingen die aan scholing heeft gedaan (*figuur 2.5*). De meerderheid valt er echter niet onder.

Figuur 2.5 Valt deze vestiging ook onder een Opleiding- en Ontwikkelingsfonds? (n=503)



Figuur 2.6 Hoe vaak is er voor de financiering van scholing gebruik gemaakt van dit fonds? (n=155)



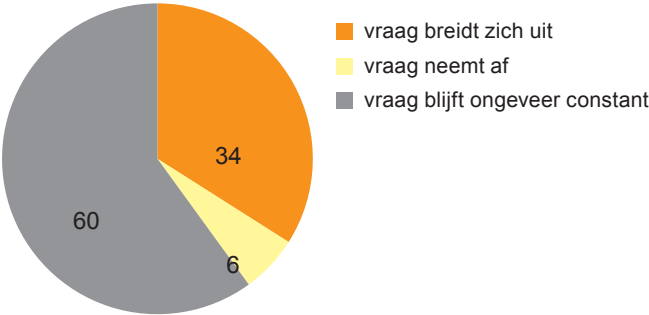
2.2.3 Verwachte personeelsvraag en bedrijfsstrategieën

Na de vragen over hun scholingsinspanningen over de afgelopen 12 maanden hebben we bedrijven gevraagd naar hun toekomstverwachting. De verwachting is immers dat vergrijzing en ontgroening de arbeidsmarkt krupper zullen maken, en dat dat meer scholingsinvesteringen noodzakelijk kan maken.

De eerste variabele die er daarbij toe doet, is natuurlijk de verwachte personeelsontwikkeling. Voor een bedrijf dat verwacht te krimpen, is uitstroom vanwege vergrijzing misschien wel heel fijn omdat de gewenste personeelsreductie zo op natuurlijke wijze kan verlopen. Er ontstaat dan geen vervangingsvraag, en er hoeft misschien niemand geschoold te worden. Of misschien moet er dan toch iemand van het zittend personeel worden geschoold, om taken van de met pensioen gaande collega te kunnen overnemen.

Figuur 2.7 straalt optimisme uit: hoewel de meerderheid (60%) van de bedrijven verwacht ongeveer constant te blijven qua personele omvang, verwacht ruim een derde te groeien, en slechts 6% verwacht te krimpen. Mogelijk zou dat optimisme wat minder zijn als we de vraag in deze herfst van 2011 opnieuw zouden stellen; sinds voorjaar 2011 is het economisch perspectief immers versomberd.

Figuur 2.7 Verwachte ontwikkeling van de personeelsvraag in de komende 2 jaren (n=1.013)



Natuurlijk verschillen de verwachtingen per branche (*tabel 2.15*). Het meest *constant* zijn de sectoren landbouw & delfstoffen (72%) en banken & financiële dienstverlening (70%). De meeste *uitbreiding* wordt verwacht in de overige zakelijke dienstverlening (52%) en het onderwijs (50%). Openbaar bestuur, overige zorg & welzijn (15%), onderwijs (14%), en gezondheidszorg (12%) zijn de branches waar het meest wordt gerekend met een *afnemende* vraag. De branche onderwijs verwacht dus veel beweging: de branche is zowel tweede wat betreft verwachte uitbreiding, als wat betreft verwachte afname, en staat ver onderaan de lijst wat betreft het percentage dat verwacht constant te blijven: slechts 36%.

Scholing is één, maar niet de enige strategie om in te spelen op een veranderende vraag naar personeel. Bedrijven kunnen ook harder of anders naar personeel zoeken, of het werk zelf anders organiseren (bijvoorbeeld flexibeler werktijden hanteren).

Tabel 2.15 Verwachte personeelsvraag per branche (percentages)

	Vraag breidt zich uit	Vraag neemt af	Vraag blijft ongeveer constant
Landbouw & Delfstoffen	22	6	72
Industrie	41	8	51
Bouwnijverheid & Installatie	32	3	65
Groothandel & Detailhandel	29	5	66
Vervoer & Opslag	29	3	68
Horeca	35	2	63
Uitgevers & Media	40		60
Banken & Financiële dienstverlening	26	4	70
Overige zakelijke dienstverlening	52	1	47
Onderwijs	50	14	36
Gezondheidszorg	32	12	56
Openbaar bestuur, overige zorg & welzijn	26	15	59

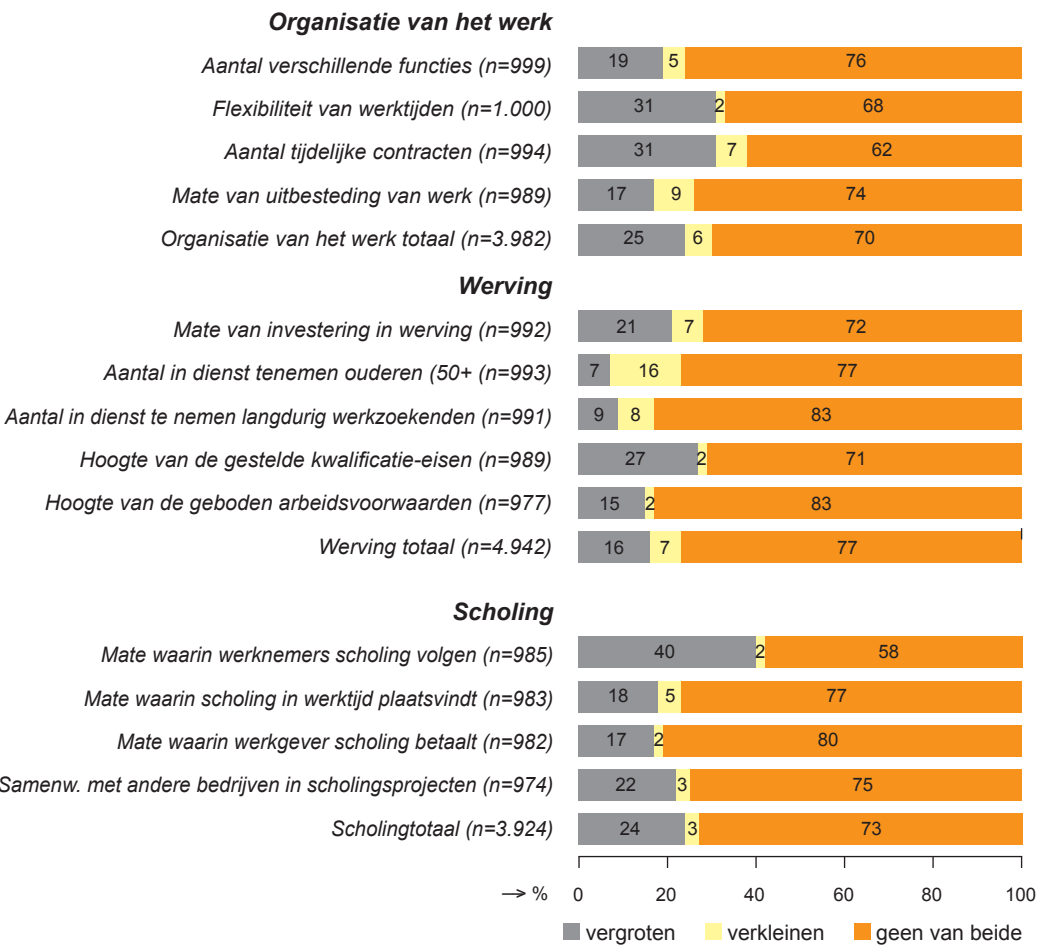
We hebben bedrijven in totaal dertien strategieën voorgelegd om in de spelen op de verwachte ontwikkeling van de personeelsvraag, en gevraagd om bij elke strategie aan te geven of ze het gebruik ervan verwachten te vergroten of verminderen de komende periode – of geen van beide (*figuur 2.8*).

De belangrijkste strategie die bedrijven en organisaties *meer* denken te gaan gebruiken is scholing van werknemers (40% verwacht daar meer gebruik van te maken), gevolgd door flexibele werktijden en het aantal tijdelijke contracten (elk 31% meer). De belangrijkste strategie waarvan men *minder* gebruik denkt te maken is het aantal in dienst te nemen ouderen (16% minder). Het is opvallend, dat ook op een krappere arbeidsmarkt werkgevers blijkbaar niet verwachten meer ouderen in diens te nemen: slechts 7% verwacht er meer in dienst te nemen, en 16% minder. Ook voor langdurig werkzoekende stijgen de kansen maar beperkt: 9% denkt er meer gebruik van te gaan maken, 8% minder.

Er is een vervolgens een onderverdeling gemaakt in bedrijven die hebben aangegeven dat hun personeelsvraag zich óf uitbreidt, óf afneemt, óf gelijk blijft. Deze drie groepen zijn geanalyseerd om te zien welke strategieën om in te spelen op de verwachte ontwikkelingen van de personeelsvraag zij gebruiken. Deze worden hieronder vergeleken met het totaal.

Voor de ‘uitbreiders’ is de mate waarin werknemers scholing volgen de meest genoemde strategie waarvan men meer gebruik denkt te maken (54%). Het aantal tijdelijke contracten (49%) en flexibiliteit van werk-tijden (39%) worden ook vaak genoemd. Het is opvallend dat het aantal verschillende functies hier ook hoog scoort als strategie die men meer denkt te gaan gebruiken (41%).

Figuur 2.8 Strategieën om in te spelen op verwachte ontwikkeling personeelsvraag



Dat geldt ook voor de mate van investering in werving (38%) en de hoogte van de gestelde kwalificatie-eisen (38%). Voor al deze strategieën geldt, dat deze percentages dus hoger liggen onder de ‘uitbreiders’ dan voor alle bedrijven totaal. Net zoals voor alle bedrijven is ook voor ‘uitbreiders’ het aantal in dienst te nemen ouderen het meeste genoemd als strategie die men minder denkt te gebruiken (15%).

De ‘krimpers’ verhouden zich goed tot de totale groep. Flexibiliteit van werktijden (40%), aantal tijdelijke contracten (40%) en de mate waarin werknemers scholing volgen (37%) worden het meest genoemd als strategie die men meer denkt te gaan gebruiken. Opvallend is dat niet het aantal in dienst te nemen ouderen (26%), maar de investering in werving (36%) hier genoemd wordt als meest verminderde strategie. Dat is logisch: wie verwacht te krimpen, hoeft minder mensen aan te trekken.

Voor de groep die verwacht ongeveer constant te blijven wat betreft personele omvang zien we weer de bekende top drie strategieën waarvan men meer

gebruik denkt te gaan maken: de mate waarin werknemers scholing volgen (33%), de flexibiliteit van werktijden (25%) en het aantal tijdelijke contracten (20%). We zien wel, dat de ‘krimpers’ meer van deze strategieën gebruik denken te gaan maken dan de ‘constanten’. Verwachte verandering – in beide richtingen – leidt dus tot een verwachte intensivering van het gebruik van bepaalde strategieën. Ook bij de ‘constanten’ is het aantal in dienst te nemen ouderen de meest genoemde strategie die men verwacht minder te gebruiken.

In *figuur 2.8* zagen we al dat maar liefst 27% van de bedrijven verwacht hogere kwalificatie-eisen te gaan stellen, terwijl slechts 2% verwacht die te verlagen. We hebben bedrijven gevraagd aan te geven welke percentage van de scholing men verwacht per opleidingsniveau (mbo, hbo, wo). We zien in *tabel 2.16* dat het mbo met 69% dominant is, maar het percentage hbo (27%) en wo (4%) zijn hier hoger dan we in *tabel 2.10* vonden (22% respectievelijk 2%), waar we de onder-verdeling naar opleidingsniveau van de scholing in de afgelopen twaalf maanden bekeken.

Tabel 2.16 Verwachte scholing op mbo-, hbo- en wo-niveau (n=363)

	Percentage
mbo	69
hbo	27
wo	4
Totaal	100

Tabel 2.17 laat zien op welk kennisdomein die toekomstige scholing dan primair betrekking zal hebben. In vergelijking met het primaire kennisdomein van de in de laatste twaalf maanden verrichte scholing (*tabel 2.11*) zien we meer ‘Techniek’ (van 40 naar 45%) en minder ‘Zorg’ (van 14% naar 10%).

Tabel 2.17 Voornaamste kennisdomein verwachte scholing

	Aantal	Percentage
Economie	215	30
Sociaal	75	10
Techniek	325	45
Zorg	74	10
Anders, namelijk	36	5
Totaal	725	100

Vooral in de kleinere organisaties wordt de komende jaren technische scholing gevraagd (*tabel 2.18*). Economische scholing komt het meest voor bij middelgrote organisaties. Scholing in ‘Zorg’ komt het meest voor bij grote organisaties.

Tabel 2.18 Kennisdomein verwachte scholing per grootteklasse (in percentages)

	Economie	Sociaal	Techniek	Zorg	Anders, nl.	Totaal
0 tot 10 (n=291)	27	8	47	12	6	100
11 tot 50 (n=324)	31	11	46	7	4	100
51-200 (n=85)	39	12	35	9	5	100
>200 (n=22)	18	14	32	32	5	100
Totaal (n=722)	30	10	45	10	5	100

Tabel 2.19 laat de verwachte scholing naar branche en naar voornaamste kennisdomein zien. De accenten per branche zijn vergelijkbaar met de scholing van de afgelopen 12 maanden (zie tabel 2.13). De accenten lijken zelfs in nog wat sterkere mate aanwezig te zijn.

Tabel 2.19 Kennisdomein verwachte scholing per branche (in percentage)

	Economie	Sociaal	Techniek	Zorg	Anders, nl.	Totaal
Landbouw & Delfstoffen (n=9)	11	-	67	11	11	100
Industrie (n=104)	12	4	78	2	5	100
Bouwnijverheid & Installatie (n=75)	8	4	81	1	5	100
Groothandel & Detailhandel (n=230)	40	10	38	7	4	100
Vervoer & Opslag (n=22)	27	14	46	-	14	100
Horeca (n=23)	39	35	4	13	9	100
Uitgevers & Media (n=16)	38	13	50	-	-	100
Banken & Financiële dienstverlening (n=37)	92	-	8	-	-	100
Overige zakelijke dienstverlening (n=102)	29	9	46	8	8	100
Onderwijs (n=12)	8	42	25	17	8	100
Gezondheidszorg (n=34)	9	9	3	79	-	100
Openbaar bestuur, overige zorg & welzijn (n=45)	18	24	27	29	2	100
Totaal (n=709)	30	10	45	10	5	100

In tweede instantie werd ‘Economie’ ook hier iets vaker genoemd dan ‘Techniek’ (tabel 2.20). De totale scholingsvraag (eerstgenoemde domein plus als tweede genoemde) levert qua verdeling eenzelfde beeld op als bij de eerstgenoemde domeinen. Om die reden splitsen we niet nogmaals uit naar grootteklasse en branche.

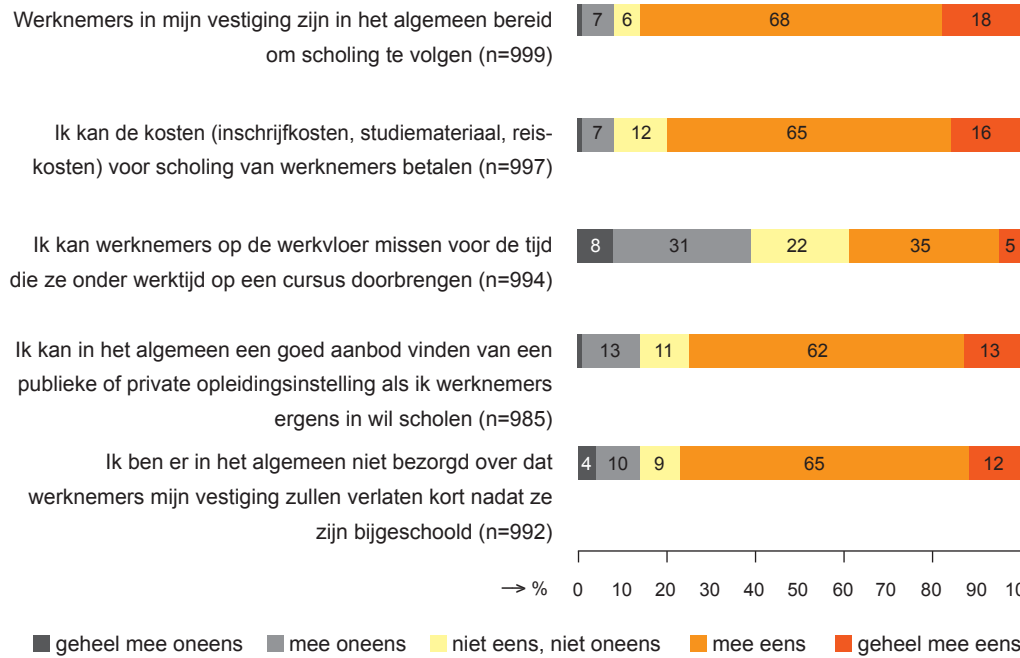
Uit de literatuur weten we dat er diverse factoren zijn die scholingsinvesteringen door bedrijven kunnen belemmeren. We hebben bedrijven over vijf van die factoren een stelling voorgelegd. Voor vier van de vijf factoren geldt, dat zij voor een duidelijk meerderheid van de bedrijven niet problematisch zijn (figuur 2.9). De scholingsbereidheid van werknemers, de scholingskosten, de geschiktheid

Tabel 2.20 Kennisdomein verwachte scholing, als tweede genoemd en totaal (incl. eerstgenoemd)

	Aantal (als 2e genoemd)	Totaal	Percentage
Economie	100	315	31
Sociaal	50	125	12
Techniek	96	421	42
Zorg	19	93	9
Anders, namelijk	12	48	5
Totaal	277	1.002	100

van het scholingsaanbod, en vrees voor vertrek van geschoolde werknemers zijn voor tenminste 75% van de bedrijven geen knelpunt. Het meest problematisch is het kunnen missen van werknemers op de werkvloer voor scholing: 39% van de bedrijven is het niet of zelfs geheel niet eens met de stelling dat ze die werknemers op de werkvloer kunnen missen voor scholing. Dit lijkt daarmee het meest kansrijke aangrijpingspunt voor beleid dat scholingsinspanningen wil intensiveren.

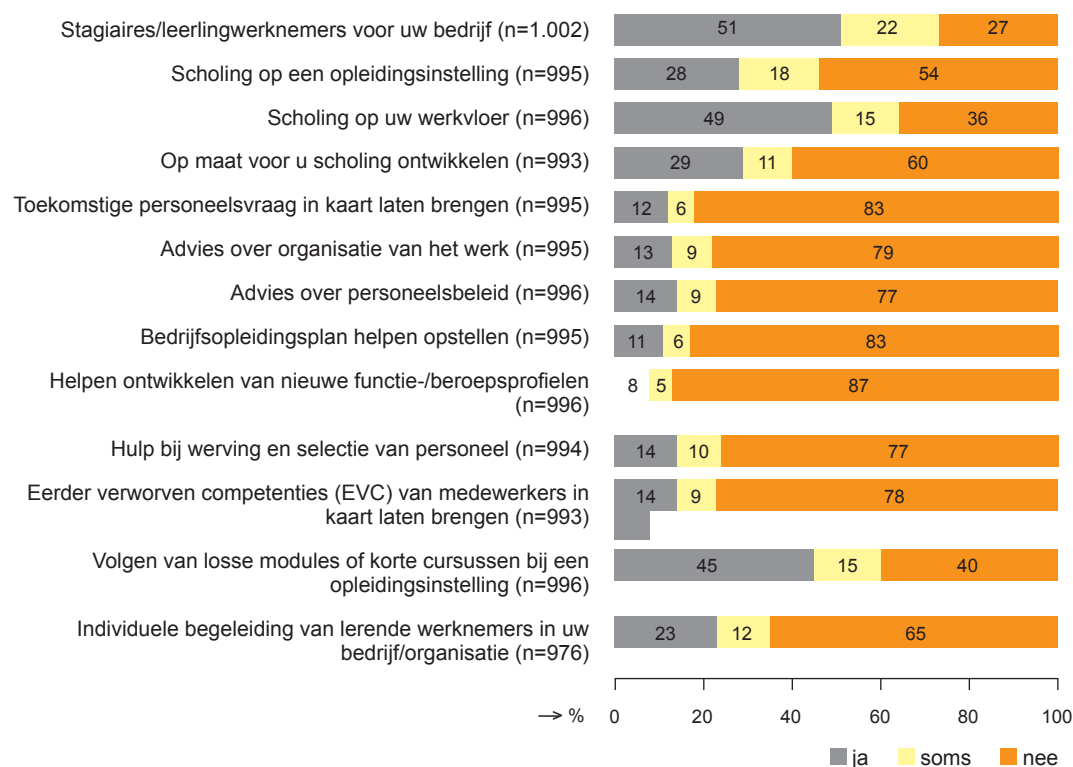
Figuur 2.9 Stellingen over mogelijke belemmeringen bij scholingsinvesteringen



Tenslotte hebben we de bedrijven gevraagd wat voor diensten ze van opleidingsinstellingen verwachten om hen te helpen adequaat in hun personeelsvraag te voorzien (figuur 2.10). We hebben daarbij zowel ‘natuurlijke’ kernactiviteiten van opleidingsinstellingen genoemd, als wat minder traditionele taken die mogelijk

toch gewenst zouden kunnen worden door bedrijven. De meest gevraagde diensten zijn het leveren van stagiairs (51% 'ja' plus 22% 'soms'), scholing op de werkvloer (49% 'ja' plus 15% 'soms') en het volgen van losse modules / korte cursussen bij een opleidingsinstelling (45% 'ja' plus 15% 'soms'). Minst gevraagd is het helpen ontwikkelen van nieuwe beroepsprofielen. 40% heeft tenminste 'soms' behoefte aan op maat gemaakte scholing. En we zien dat een minderheid van de bedrijven (van steeds zo rond de 20%) behoefte heeft aan ondersteuning bij hun arbeidsorganisatie- en personeelsbeleid: aan advies over organisatie van het werk, advies over personeelsbeleid, hulp bij het opstellen van een bedrijfsopleidingsplan, en hulp bij werving en selectie.

Figuur 2.10 Gewenste dienstverlening door opleidingsinstellingen



We hebben ook nog even gekeken naar verschillen per branche in de vraag naar dienstverlening van onderwijsinstellingen. De branche industrie noemt individuele begeleiding van lerende werknemers in het bedrijf / de organisatie (31%) meer dan scholing op een opleidingsinstelling (27%). Voor de branche groothandel & detailhandel is dit vergelijkbaar. In de branche uitgeverij & media wordt de dienst 'stagiaires / leerling werknemers voor uw bedrijf' vaak genoemd, 76% van de respondenten geeft aan hier behoefte aan te hebben. Bij de respondenten in de branche onderwijs scoort 'werknemers sturen naar een deeltijd opleiding' net zo hoog als 'stagiaires / leerling werknemers voor het

bedrijf' (50%). 'Scholing op de werkvloer' valt hier weer wat lager uit (36%), net zoals het 'volgen van losse modules of korte cursussen' (29%). Voor alle branches geldt dat het 'helpen ontwikkelen van nieuwe functie- / beroepsprofielen' het minst gevraagd wordt.

Als we tot slot kijken naar verschillen per grootteklasse (0-10, 11-50, 51-200 en meer dan 200 werknemers) dan is het beeld in lijn met dat voor de totale groep. Bij de kleinere bedrijven (0-10 werknemers) wordt 'individuele begeleiding van lerende werknemers in uw bedrijf / organisatie' ook genoemd als een dienst waar behoefte aan is (22%); ongeveer net zoveel als 'scholing op een opleidingsinstelling' (24%) en 'op maat voor u scholing ontwikkelen' (24%). Bij de grootste bedrijven (meer dan 200 werknemers) wordt ook 'eerder verworven competenties (EVC) van medewerkers in kaart laten brengen' (32%) als een dienst genoemd waar behoefte aan is. Dit in tegenstelling tot de kleinere bedrijven.

2.3 Conclusies

Het Kenniscentrum Arbeid (KCA) van de Hanzehogeschool Groningen wil weten welke scholingsbehoefte bedrijven en instellingen in Noord-Nederland (Groningen, Friesland, Drenthe) hebben. Hierover is weinig bekend, terwijl de Hanzehogeschool Groningen in het kader van het programma Leven Lang Leren (LLL) inzicht wil hebben in deze materie. Om die reden heeft Hanze-Connect in april en mei 2011 een telefonische enquête uitgevoerd onder bedrijven en instellingen in Groningen, Friesland en Drenthe met 5 en meer werkzame personen. In totaal is er van 1.015 organisaties een vragenlijst afgenomen, dat is ongeveer 7% van de totale populatie van 14.150 vestigingen. Het doel van het onderzoek is van bedrijven en instellingen in Noord-Nederland een beeld te krijgen van scholingsinspanningen, verwachtingen en knelpunten. De conclusies per onderzoeksvraag zijn als volgt.

Welke scholingsinspanningen verrichten noordelijke werkgevers op dit moment?

1.015 Noord-Nederlandse bedrijven hebben een vragenlijst ingevuld. Bij de helft daarvan is de afgelopen 12 maanden tenminste één persoon geschoold. In meer dan een kwart van de gevallen ging het om tien of meer werknemers per vestiging. In totaal werkten 44.877 werknemers in de bedrijven. Daarvan zijn er in die laatste maanden 7.248 geschoold. Dat betekent dat van alle werknemers van alle bedrijven in deze steekproef is 16,2% geschoold. De scholingsgraad in de bedrijven waar tenminste één persoon geschoold is, is 20,5%.

In de meeste gevallen (76%) betrof de scholing het mbo-niveau. Het hbo-niveau kwam in 22% van de gevallen voor. Het kennisdomein 'Techniek' kwam het vaakst voor bij de scholing, gevolgd door 'Economie'. De scholing vindt meestal onder werktijd plaats en bijna altijd op kosten van de baas.

Welke verwachtingen hebben zij over de ontwikkeling van de personeelsvraag?

Ruim een derde van de respondenten ziet de personeelsvraag de komende twee jaren toenemen. De meesten verwachten een gelijkblijvende vraag.

Met welke strategieën (organisatie, werving, scholing) denkt men te gaan inspelen op de verwachte personeelsvraag?

Veelgenoemde strategieën die bedrijven *meer* denken in te zetten zijn de mate waarin de werknemers scholing volgen, flexibiliteit van werktijden, en het aantal tijdelijke contracten. De meest genoemde strategie die men *minder* denkt te gebruiken is het aantal in dienst te nemen ouderen; en ook langdurig werklozen lijken nauwelijks meer kans te krijgen bij verwachte werkgelegenheidsgroei.

Het niveau waarop naar verwachting geschoold gaat worden, lijkt iets te stijgen. Hoewel het mbo-niveau dominant blijft (69%), verwacht 27% scholing op hbo-niveau nodig te hebben, en 4% op wo-niveau.

Welke knelpunten en behoeften ervaren de werkgevers als het gaat om scholingsinvesteringen?

Voor vier van de vijf onderzochte factoren die in theorie scholingsinvesteringen van bedrijven kunnen belemmeren, geldt dat zij voor een duidelijk meerderheid van de bedrijven niet problematisch zijn. De scholingsbereidheid van werknemers, de scholingskosten, de geschiktheid van het scholingsaanbod, en vrees voor vertrek van geschoolde werknemers zijn voor tenminste 75% van de bedrijven geen knelpunt. Het meest problematisch is het kunnen missen van werknemers op de werkvloer voor scholing: 39% van de bedrijven is het niet of zelfs geheel niet eens met de stelling dat ze die werknemers op de werkvloer kunnen missen voor scholing. Dit lijkt daarmee het meest kansrijke aangrijpingspunt voor beleid dat scholingsinspanningen wil intensiveren.

De meest gevraagde diensten van opleidingsinstellingen zijn stagiairs, scholing op de werkvloer en het volgen van losse modules / korte cursussen. Minst gevraagd is het helpen ontwikkelen van nieuwe beroepsprofielen. En we zien dat een minderheid van de bedrijven (steeds zo rond de 20%) behoefte heeft aan ondersteuning bij hun arbeidsorganisatie- en personeelsbeleid: aan advies over organisatie van het werk, advies over personeelsbeleid, hulp bij het opstellen van een bedrijfsopleidingsplan, hulp bij werving en selectie. Dit zijn allesbehalve wettelijke taken van onderwijsinstellingen. Beleidsmatig is echter de vraag interessant, of het verlenen van dat soort hulp (door wie dan ook) zou kunnen leiden tot een verhoogde scholingsgraad in die bedrijven. Wie niet weet wat hij / zij precies nodig heeft, kan dat immers ook niet inkopen.

Literatuur

- Borghouts-van de Pas, I., Van Daalen, G., Evers, G., Hillebrink, C., Kerkhofs, M., Kooman, J., De Lange W., Pouwels, B., Román, A., Schippers, J. & De Voogd-Hamelink, M. (2008). *Tendrapport Vraag naar arbeid 2008*. Tilburg: OSA.
- CBS (2010). *Bedrijfsopleidingen: kerncijfers*. Den Haag / Heerlen: CBS. <http://statline.cbs.nl> (geraadpleegd 03-11-2010)
- Tijdelijke Adviescommissie Onderwijs en Arbeidsmarkt (1990). *Onderwijs – arbeidsmarkt: naar een werkzaam traject*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Van der Brink, H. (2006). *Ondernemen met onderwijs: naar een betere aansluiting tussen arbeidsmarkt en onderwijs in Noord-Nederland*. Amsterdam: ING Economisch Bureau.
- Van Lieshout, H., Kamphuis P., Jellema F., & Wilthagen T. (2005). *Postinitiële scholing: van patsstelling naar pact*. Tilburg: OSA.
- Van der Valk, W. (2006). *Scholing in het MKB: waarom, hoe gevonden en bekostigd en wat knelt er?* Zoetermeer: EIM.

Bijlagen

1 Vragenlijst

Vragenlijst Onderzoek Scholing Noordelijke werkgevers.

Goedemorgen / -middag, u spreekt met van HanzeConnect, het onderzoeksinstituut van de Hanzehogeschool Groningen.

Wij doen in opdracht van het Kenniscentrum Arbeid van de Hanzehogeschool een grootschalig onderzoek naar meningen van Noord-Nederlandse werkgevers over de scholing van werknemers, verwachtingen en knelpunten.

In dit verband zou ik graag de manager spreken die bij u verantwoordelijk is voor de scholing en opleiding van personeel [HINT: dit zal veelal de P&O-manager of een P&O-medewerker zijn of de directeur] (indien juiste persoon aan de lijn: Goedemorgen / middag u spreekt met van HanzeConnect, het onderzoeksinstituut van de Hanzehogeschool Groningen). Wij doen in opdracht van het Kenniscentrum Arbeid van de Hanzehogeschool een grootschalig onderzoek naar meningen van Noord-Nederlandse werkgevers over de scholing van werknemers, verwachtingen en knelpunten.

Uw mening is erg belangrijk; mag ik u daarom een paar vragen stellen? Het duurt ongeveer 10 minuten.

Werkt mee / niet mee aan het onderzoek

☐ Ja

☐ Nee

Instructie beller.

In deze vragenlijst worden vragen gesteld over de situatie in deze vestiging.

Eventuele andere vestigingen of locaties behoren daar niet toe.

Mocht u bij een vraag het precieze antwoord niet paraat hebben, geen probleem: geeft u dan een zo goed mogelijke schatting.

Hier volgen allereerst enkele algemene vragen.

- 1 Voert deze vestiging het personeels- en arbeidsbeleid (min of meer) zelfstandig uit of wordt dit (grotendeels) vanuit een andere vestiging (hoofdkantoor) van uw organisatie gevoerd?
☐ Bedrijf bestaat alleen uit deze vestiging.
☐ Er is sprake van meerdere vestigingen, maar wij opereren grotendeels zelfstandig.
☐ Dat beleid wordt grotendeels vanuit een andere vestiging van onze bedrijf gemaakt.

- 2 Hoeveel werknemers waren er binnen deze vestiging op 1 januari 2011 in dienst?
..... werknemers.
Waarvan (aantal) hoger opgeleid (hbo of hoger).
Waarvan (aantal) stagiair of leer/werk traject
Waarvan (aantal) 50 jaar of ouder

De volgende vragen hebben betrekking op scholing van de werknemers van deze vestiging.

- 3 Hebben werknemers van deze vestiging afgelopen 12 maanden een cursus of opleiding gevolgd gericht op scholing naar mbo-niveau, hbo of universitair?
☐ Ja, het ging om ca. werknemers
☐ Nee, door naar vraag 10
- 4 Kunt u aangeven bij hoeveel van die werknemers dat ging om scholing op mbo-, hbo- of wo-niveau?
Waarvan (aantal) mbo
Waarvan (aantal) hbo
Waarvan (aantal) wo
- 5 En op welk kennisdomein had deze scholing vooral betrekking?
(voorlezen, één antwoord mogelijk)
☐ Economie
☐ Sociaal
☐ Techniek
☐ Zorg
- 6 En op welk kennisdomein heeft deze scholing nog meer betrekking gehad.
(één antwoord mogelijk)
☐ Economie
☐ Sociaal
☐ Techniek
☐ Zorg
- 7 Hoe vaak heeft deze scholing deels of geheel in werktijd plaatsgevonden?
☐ nooit
☐ soms
☐ altijd
- 8 Hoe vaak heeft de werkgever de kosten van deze scholing betaald? Het gaat dan om kosten zoals inschrijfkosten, reiskosten en kosten van boeken en ander studiemateriaal.
☐ nooit
☐ soms
☐ altijd

- 9 Hoe vaak was er bij de scholing een terugbetalingsregeling van toepassing? Daarmee wordt bedoeld een afspraak waarbij de werknemer verplicht is om een deel van de door de werkgever betaalde scholingskosten terug te betalen als hij of zij binnen een bepaalde termijn vertrekt.

☐ nooit
☐ soms
☐ altijd

- 10 Valt deze vestiging ook onder een zogenaamd Opleiding- en Ontwikkelingsfonds? Daarmee wordt bedoeld een fonds voor de hele sector waaraan men een percentage van de loonsom afdraagt en er een beroep op kan doen voor gemaakte scholingskosten.

☐ Ja
☐ Nee, door naar vraag 12
☐ Weet niet, door naar vraag 12

- 11 Hoe vaak is er voor de financiering van de in 2010 gevolgde cursussen en opleidingen gericht op scholing naar mbo+ niveau, hbo of universitair gebruik gemaakt van dit fonds?

☐ nooit
☐ soms
☐ altijd

De volgende vraag gaat over de ontwikkeling van de personeelsvraag van deze vestiging.

- 12 Wat zijn uw verwachtingen over de ontwikkeling van de personeelsvraag van uw vestiging – de gewenste hoeveelheid personeel – in de komende 2 jaren?

☐ Vraag breidt zich uit
☐ Vraag neemt af
☐ Vraag blijft ongeveer constant

De volgende vragen gaan over wat u van plan bent te doen om te zorgen dat u in de toekomst over voldoende geschikt personeel blijft beschikken.

- 13 Om in te spelen op een veranderde vraag naar personeel kunt u harder of anders naar personeel zoeken, maar u kunt ook het werk zelf anders organiseren (bijvoorbeeld flexibeler werktijden). Zou u straks bij elke optie aan kunnen geven welke strategie (vergroten of verminderen) bij uw vestiging de komende periode wordt toegepast om *expliciet in te spelen op de door u genoemde verwachting over de ontwikkeling van de personeelsvraag*?

Mogelijke strategieën om in te spelen op verwachtingen ontwikkeling personeelsvraag.

	Vergroten	Verminderen	Geen van beide
1 Organisatie van het werk			
Aantal verschillende functies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibiliteit van werktijden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aantal tijdelijke contracten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mate van uitbesteding van werk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Werving			
Mate van investering in werving	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aantal in dienst te nemen ouderen (50+)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aantal in dienst te nemen langdurig werkzoekenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hoogte van de gestelde kwalificatie-eisen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hoogte van de geboden arbeidsvoorwaarden (o.a. salarissen maar ook secundair voorwaarden)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Scholing			
Mate waarin werknemers scholing volgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mate waarin scholing in werktijd plaatsvindt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mate waarin werkgever scholing betaalt ¹	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samenwerking met andere bedrijven in scholingsprojecten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 14 Meer scholing van personeel is één van de mogelijkheden om in de toekomst over voldoende geschikt personeel te beschikken. We vroegen u eerder naar de huidige scholingsinvesteringen. We willen u nu vragen, in welke mate u over 2 jaar verwacht in scholing van werknemers te investeren per niveau (mbo, hbo of wo)?

Waarvan (percentage) mbo

Waarvan (percentage) hbo

Waarvan (percentage) wo

- 15 En op welk kennisdomein heeft deze scholing dan vooral betrekking? (voorlezen, één antwoord mogelijk)

☐ Economie
☐ Sociaal
☐ Techniek
☐ Zorg

¹ NB: zie vraag 7 voor een omschrijving van wat voor kosten hieronder verstaan worden.

16 En op welk kennisdomein zou deze scholing nog meer betrekking kunnen hebben? (één antwoord mogelijk)

- ☐ Economie
☐ Sociaal
☐ Techniek
☐ Zorg

17 Nu volgen enkele vragen waarin wordt verkend of er factoren zijn die het voor u gemakkelijker of minder gemakkelijk kunnen maken om in scholing te investeren. Kunt u aangeven in hoeverre u het eens of oneens bent met de betreffende stelling?

	geheel mee oneens			geheel mee eens		
A Werknemers in mijn vestiging zijn in het algemeen bereid om scholing te volgen	1	2	3	4	5	
B Ik kan de kosten (inschrijfkosten, studiemateriaal, reiskosten) voor scholing van werknemers betalen	1	2	3	4	5	
C Ik kan werknemers op de werkvloer missen voor de tijd die ze onder werktijd op een cursus doorbrengen	1	2	3	4	5	
D Ik kan in het algemeen een goed aanbod vinden van een publieke of private opleidingsinstelling als ik werknemers ergens in wil scholen	1	2	3	4	5	
E Ik ben er in het algemeen niet bezorgd over dat werknemers mijn vestiging zullen verlaten kort nadat ze zijn bijgeschoold	1	2	3	4	5	

18 Tot slot leggen we u een aantal diensten voor, die opleidingsinstellingen u kunnen aanbieden om u te helpen goed in uw personeelsvraag te voorzien. We vragen u per dienst aan te geven of u behoefte hebt aan meer van die dienstverlening.

Dienst	Toekomstige behoefte
Stagiaires/leerling-werknemers voor uw bedrijf	ja/soms/nee
Scholing op een opleidingsinstelling	ja/soms/nee
Scholing op uw werkvloer	ja/soms/nee
Op maat voor u scholing ontwikkelen	ja/soms/nee
Toekomstige personeelsvraag in kaart laten brengen	ja/soms/nee
Advies over organisatie van het werk	ja/soms/nee
Advies over personeelsbeleid	ja/soms/nee
Bedrijfsopleidingsplan helpen opstellen	ja/soms/nee
Helpen ontwikkelen van nieuwe functie-/beroepsprofielen	ja/soms/nee
Hulp bij werving en selectie van personeel	ja/soms/nee

Dienst	Toekomstige behoefte
Eerder verworven competenties (EVC) van medewerkers in kaart laten brengen	ja/soms/nee
Volgen van losse modules of korte cursussen bij een opleidingsinstelling	ja/soms/nee

19 Omdat de scholingsbehoefte per sector verschilt, willen we u tot slot nog vragen te omschrijven in welke branche u bedrijf werkzaam is. (CBS codering gebruiken).

2 'Anders' antwoorden op open vragen

Er is een grote groep respondenten die 'anders' heeft aangegeven bij het kennisdomein van scholing, waar bij meerdere onderdelen van de vragenlijst naar is gevraagd. Nadere bestudering van deze 'open' antwoorden leert, dat in een aantal gevallen het antwoord als nog naar één van de 4 onderscheiden domeinen kan worden gehercodeerd. Dat is zoveel mogelijk gebeurd, en waar het niet mogelijk is, bleef het antwoord in de 'anders' categorie. Deze bijlage documenteert deze hercodering.

Nummers categorieën:

1 = Economie, 2 = Sociaal, 3 = Techniek, 4 = Zorg en 5 = Anders

A Algemene vragen

5 En op welk kennisdomein had deze scholing vooral betrekking?

Anders, namelijk:

5 Ambacht	5 Cursus kaartcomputers
4 Apothekers	1 Detailhandel (8x)
3 Asbest	1 Detailhandel & management
2 Bedrijfsgerichte opleiding	4 Dierengeneeskunde (2x)
1 Bedrijfsmanagement	4 Diergezondheid
2 BHV verlenging, bedrijfskunde, timemanagement, taalcursussen etc.	4 Drogisterij bijscholing
1 Boekhouden, MBA	1 DTP en grafische vormgeving
5 Boomchirurgie	1 Export
3 Bouw	1 Filiaal manager
1 Branding	2 Filosofie en theologie (dominee opleiding)
1 Broden	1 Financiële administratie, technische bedrijfskunde, douanezaken
1 Calculeren	1 Fiscaal
2 Chauffeurs training (2x)	1 Fiscaal recht
1 Commercieel	4 Fysiotherapie
1 Controllers	

2 Gedragscomponent	5 Op het gebied van leermiddelen
4 Gezonde voeding	2 Opleiden van andere mensen
3 Grafisch	4 Orthopedagogiek
3 Grond weg en waterbouw	3 Productietechnisch
5 Haarproducten	1 Rechten (2x)
1 Handel (3x)	1 Retailmanagement
5 Heel divers	1 Scheepsbouwkunde, communicatie, cultuur
1 Horeca	4 Schoonheidsverzorging
1 Horecaportier, sociale hygiëne	1 Schoonmaak
1 Horeca catering	2 Schoonmaakopleiding
5 Hovenier	2 Sociale hygiëne
5 Hygiëne	2 Smitlicentie cursus
3 ICT	2 Statistisch onderzoek
3 Industrie	3 Straatmakers
1 Informatiebemiddeling	1 Supermarkt gerelateerd
1 Inkoop & management (2x)	2 Taal vaardigheden
2 Instructeur rijbewijs	2 Taal
3 Isolatie techniek	1 Telecom
3 IT (2x)	3 Textiel- en industrie
1 Jobcoaching, administratief	1 Transport en logistiek.
2 Juridisch (7x)	2 Uitvaartverzorging
2 Juridisch, sociaal maatschappelijk ondernemen	1 Uitvoering en management
1 Kapper	2 Vaardigheden
2 Kennis over verzuim	5 Vakbekwaamheid
1 Kennis uitzendbranche	5 Vaktechnisch
4 Kinderopvang	1 Vastgoed
3 Landmeting	5 Veiligheid (9x)
5 Leermeester cursus	2 Verkeeropleiding
1 Leiding geven, management	1 Verkoop (2x)
1 Logistiek (2x)	1 Verkoop en handel
1 Makelaardij & vastgoed	2 Verkooptrainingen
1 Management (8x)	5 Verplichtingen vanuit de branche
1 Marketing, adviesvaardigheden.	1 Verzekeringstechnisch (2x)
4 Masseur	1 Voortgezet management opleiding
5 Milieu	5 vwo
3 Natuurwetenschappen	3 Waterbouwkunde
1 Notariële dienstverlening	5 Wetenschappelijk
2 Onderwijs (2x)	4 Zelf medicatie
3 Ontwerpen	

6 En op welk kennisdomein heeft deze scholing nog meer betrekking gehad.

Anders, namelijk:

5 Aanhangrijbewijs	1 Logistiek
1 Administratie (3x)	1 Logistiek, bevrachting
5 Ambacht	1 Loonheffingen
1 Arbeidsrecht	1 Management
2 Bijscholing van vaardigheden	1 Management en kwaliteitsbeleid
1 Boekhouden	1 Mode
3 Chemie	1 Multimedia
1 CMV	2 Permanente educatie
1 Commercieel (2x)	1 Personeelsbeleid & bedrijfsvoering
1 Communicatie (2x)	5 Productkennis (2x)
4 Contact lezen specialist	1 Slagerij
1 Cultuurmanagement	2 Sociaal
1 Detailhandel (2x)	5 Tekenvaardigheden
1 Financieel	5 Vakinhoudelijke kennis
5 Geen	5 Veiligheid (3x)
5 Groenopleiding	1 Verkooptraining
1 Handel (3x)	4 Welzijn
3 Hydrografie	1 Winkelinrichting
1 Horeca	5 Zeevaart
2 IT, talen	

C Ontwikkeling personeelsvraag

15 En op welk kennisdomein heeft deze scholing dan vooral betrekking?

Anders, namelijk:

1 Administratie	1 Boekhoudkundig (2x)
5 Ambacht slagersvak	3 Bouw (2x)
4 Apothekers	3 Bouw & facilitair
5 Archeologie	5 Branchegericht (2x)
1 Archivering	5 Brood en banket
1 Automatisering	3 Cameratechniek
3 Basis kennis van brood	3 Chemie
5 Basiskennis	1 Commercieel (2x)
1 Bedrijfskundig	1 Commerciële economie
1 Bedrijfsmanagement	1 Communicatie (2x)
1 Bedrijfsgericht	5 Cursus kaart
5 Bekwaamheid	1 Detailhandel
1 Bevrachting	5 De groene sector
5 BHV	2 De ontwikkeling van de persoon zelf
5 Bijspijkeren van bakkersvaardigheden	1 Detailhandel (12x)
	1 Detailhandel en dienstverlening

1 Dienstverlening schoonmaak	2 Onderwijs (4x)
4 Dierengeneeskunde (2x)	2 Onderzoek
4 Diergezondheid	2 Ontwikkelen van leermiddelen
4 Dierzorg	2 Opleiding
1 Financieel (2x)	4 Optiek
1 Fiscaal recht	1 Organisatie en uitvoering
5 Geen scholing	4 Orthopedagogiek
3 Gevaarlijke stoffen	4 Pedagogiek
4 Gezondheid	2 Peuterspeelzaal werk
5 Gordijnengebied interne cursus	3 Productie (2x)
4 Haarverzorging	3 Productkennis
1 Handel	1 Recht
4 HCCP, BHV, sociale hygiëne	1 Rechten (2x)
5 Heel breed	1 Retail
3 Hijs- en heftechniek	1 Retailmanagement
1 Horeca portier, sociale hygiëne	1 Scheepsbouwkunde, communicatie, cultuur
1 Horeca (4x)	3 Schildersopleiding (2x)
1 Horeca technisch	2 Schoonheidsverzorging
1 Horeca catering	1 Schoonmaak
5 Hoveniers	5 Slagersvakschool
3 ICT (4x)	2 Sociale hygiëne
3 Industrie	5 Specifieke vakkennis
3 Informatie technologie	2 Sport
1 Informatiebemiddeling	3 Stratenmakers
2 Instructeur	2 Taal
3 IT	2 Taalvaardigheid
1 Jobcoaching, administratief	1 Transport
1 Juridisch (7x)	1 Transport en logistiek, voedsel en warenkennis
1 Kapper	2 Uitvaartverzorging
2 Kennis over verzuim	1 Uitzendbranche
4 Kinderopvang	5 Vakbekwaamheid
1 Klantvriendelijkheid	5 Vakgericht (5x)
5 Kok	1 Vastgoed
1 Leanmanagement	5 VCA cursus
1 Leidinggevende	5 Veiligheid (5x)
5 Levensmiddelen	5 Veiligheid / arbo
1 Logistiek (2x)	5 Veiligheid op het werkvloer
2 Luisteren	5 Verkeersopleidingen
1 management (7x)	5 Verkeersscholing
1 Marketing en communicatie	1 Verkoop (3x)
3 Mechatronica	1 Verkooptrainingen en management trainingen
4 Medicatie	1 Verzekeringstechnisch (2x)
3 Meet- en regeltechniek	
5 Museaal	
5 Onderhouden van vaardigheden	

3 Voedingsmiddelentechnologie	5 Wetenschappelijk
3 Waterbouwkunde	4 Zorg en welzijn
3 Wetenschap, biochemisch	

16 En op welk kennisdomein zou deze scholing nog meer betrekking kunnen hebben?

Anders, namelijk:

1 Administratief (4x)	1 Kennis van regelgeving
5 Algemene ontwikkeling	5 Koken
3 Alleen techniek	3 Kwaliteit systemen
5 BAV cursus	1 Leadership development
5 Bedrijfshulpverlening	1 Logistiek (5x)
1 Bedrijfstechnisch	3 Machinaal
1 Beter klantcontact	1 Management (6x)
3 Bouw & facilitair	1 Marketing (2x)
1 Commercieel (4x)	5 Praktijk gericht opleidingen
1 Communicatie	5 Praktijkontwikkeling
1 Communicatie en ICT	3 Productkennis
1 Detailhandel (3x)	1 Retail, eigen vakgebied
3 Electra	1 Sales
1 Expeditie	5 Slipcursus
1 Financieel	1 Talen, IT, financiën
5 Geen scholing	3 Tekenvaardigheden
1 Handel (2x)	5 Vakkennis
1 Horeca	5 Veiligheid (4x)
3 ICT	1 Winkelpresentatie en productkennis

3

Uitkomsten arbeidsmarktonderzoek Eemsdelta 2011

auteurs

dr. Harm van Lieshout
Kathinka Geling
Harold van Emst

3.1 Aanleiding en onderzoeksopzet

In 2008 voerde Samenwerkende Bedrijven Eemsdelta (SBE) een arbeidsmarkt-onderzoek uit naar de verwachte personeelsvraag onder haar leden. Uitkomst was dat er een forse vervangings- en uitbreidingsvraag werd verwacht. In 2011 heeft het Kenniscentrum Arbeid (KCA) van de Hanzehogeschool Groningen (HG) voor SBE, het Seaports Xperience Center (SXC) en de Taskforce Technologie Onderwijs Arbeidsmarkt Groningen-Eemsdelta (TOA) een soortgelijke enquête uitgevoerd. De opdrachtgevers willen actueel inzicht verkrijgen in de toekomstige regionale vraag op de arbeidsmarkt.

Het onderzoek is verricht door 4 vierdejaars studenten Personeel & Arbeid (Linda van Dijk, Martine Frankema, Steven de Groot en Patricia de Vries) samen met (docent-)onderzoekers Kathinka Geling en Harold van Emst en lector Harm van Lieshout. Naast de enquête is in een drietal branches (chemie; transport & logistiek; en industriële dienstverlening, sector metaal) aanvullende desk-research en interviews uitgevoerd door de studenten.

In dit hoofdstuk treft u een nadere uitwerking aan van de uitkomsten van het gehele nieuwe onderzoek, waarbij de uitkomsten vanzelfsprekend worden vergeleken met die uit 2008.

3.2 Onderzoeksopzet

3.2.1 Onderzoeksopzet op hoofdlijnen

De hoofdvraag voor dit onderzoek was: wat is de verwachte personeelsvraag in de periode 2011-2020 in het gebied Eemsdelta? Daartoe is een vergelijkbare enquête als in 2008 onder leden van SBE en een aantal andere bedrijven gehouden. Daarnaast is aanvullend onderzoek gedaan in een drietal branches, die in overleg met SBE, SCX en TOA zijn gekozen: chemie; transport & logistiek; en industriële dienstverlening, sector metaal. Daar was de centrale vraag: welke *human resources* (HR) interventies en bedrijfsoverstijgende activiteiten kunnen een bijdrage leveren aan de branche, binnen de regio Eemsdelta, op middellange en lange termijn, om te kunnen beschikken over een kwantitatief en kwalitatief gewenst technisch personeelsbestand?

3.2.2 Opzet van de enquête en respons

Er is, net als de vorige keer, met name gevraagd naar de verwachte nieuwe vacatures (ten gevolge van groei van het bedrijf) en vervangingsvraag (openvallen van arbeidsplaatsen omdat medewerkers vertrekken) voor drie periodes (2011-2012; 2013-2014; 2015-2020). Daarbij is onderscheid gemaakt tussen drie functieniveaus: hoger (management en bestuur binnen organisaties), middenkader (houdt zich bezig met leidinggeven aan het uitvoerend personeel en is de schakel tussen de werkvloer en de leiding van de organisatie) en lager (uitvoerend personeel). De vragenlijst is opgenomen in bijlage 2, en de bijbehorende begeleidende brief in bijlage 1.

In het eerste onderzoek zijn de (toen) 71 SBE-leden geënquêteerd tussen oktober 2008 en januari 2009. De gerapporteerde respons was destijds extreem hoog: 94% (67 van de 71). In 2011 zijn opnieuw alle SBE-leden geënquêteerd (nu: 89). Daarnaast zijn dit keer nog 97 andere relevante bedrijven aangeschreven, inclusief relevante bouwbedrijven. Deze lijst van 97 is door de opdrachtgevers verzameld. De respons onder de SBE leden was opnieuw hoog, maar de respons onder de andere groep bedrijven was met 12% (12 van de 97) erg laag. Om die reden laten we deze andere groep verder buiten beschouwing en beperken we ons hier tot de uitkomsten onder de populatie SBE-leden. Daarmee hebben beide onderzoeken uiteindelijk betrekking op dezelfde populatie.

Bij de analyse ontdekten we, dat onder de gerapporteerde respons van het vorige onderzoek maar liefst 30 (van 67) bedrijven waren, die het formulier wel hadden geretourneerd, maar niet of louter nul hadden ingevuld. Logisch gezien kan de totale (uitbreidings- plus vervangingsvraag) over een periode van 10 jaar echter nauwelijks nul zijn: zelfs als je bedrijf fors krimpt zal er in die periode toch wel eens iemand vertrekken die je moet vervangen. Dat blijkt ook: 13 bedrijven die in het vorige onderzoek elk 0 of niet hadden ingevuld, rapporteren nu gezamenlijk maar liefst 410 verwachte baanopeningen.

Al deze bedrijven met niet of met 0-'scores' moeten dan ook worden behandeld als *missing values*, en feitelijke non-respons. Dat waren er 30 in het vorige onderzoek, tegen 3 nu.

Daarmee resteert een feitelijke respons onder SBE leden van 52% (37 van de 71) in het oude onderzoek tegen 57% (51 van de 89) nu.

3.2.3 Opzet van de aanvullende branche studies

De drie nadere onderzoeken per branche zijn elk door één student uitgevoerd bij wijze van afstudeeronderzoek. Per branche is een combinatie van desk research en interviews uitgevoerd. De interviews zijn gehouden met een aantal experts in de branche (doorgaans HR-verantwoordelijken van bedrijven). In de interviews is een aantal vaste thema's besproken en daarnaast een zogenaamde 'blanco kaart' gebruikt, waarbij de geïnterviewde kon kiezen uit een aantal onderwerpen.

De anonimiteit van de geïnterviewde bedrijven is gewaarborgd doordat geen individuele bedrijfsgegevens bekend worden gemaakt die zijn te herleiden naar een specifiek bedrijf. De betrouwbaarheid en validiteit van de onderzoeken is geborgd door een goede afspiegeling te kiezen van de sector, de zogenaamde populatievaliditeit. Deze bedrijven zijn geselecteerd in overleg met de opdrachtgevers. Tevens zijn relevante literatuur en actuele branchegegevens gebruikt. Ook zijn er, voorafgaand aan de echte interviews, proefinterviews gehouden om de interviewvaardigheden aan te scherpen. Tot slot is *peer examination* toegepast waarbij een medeonderzoeker de resultaten van het onderzoek naleest.

3.3 De enquête-uitkomsten: de toekomstige vraag naar personeel

3.3.1 Vergelijking

We vergelijken de uitkomsten van het nieuwe enquêteonderzoek vanzelfsprekend met die uit het vorige onderzoek. Beide onderzoeken bestrijken elk een ander aantal jaren (13 in 2011 versus 10 in 2008), en dus is een verschillende indeling in drie periodes gebruikt. De groep bedrijven die in het oude onderzoek heeft meegedaan is niet precies dezelfde als die nu heeft meegedaan. Daarom rekenen we de resultaten van beide onderzoeken voor de vergelijkbaarheid om naar een gemiddelde vraag per bedrijf per jaar.

3.3.2 Totale vraag gemiddeld per bedrijf per jaar 2011-2020

Tabel 3.1 Totale vraag gemiddeld per bedrijf per jaar 2011-2020

Totaal	oud (37)	nieuw (51)
2008	5,97	x
2009	5,97	x
2010	5,97	x
2011	3,70	3,96
2012	3,70	3,96
2013	3,70	5,47
2014	3,70	5,47
2015	3,70	2,87
2016	3,23	2,87
2017	3,23	2,87
2018	3,23	2,87
2019	3,23	2,87
2020	3,23	2,87
gem 11-20 per bedrijf per jaar	3,46	3,61

Gemiddeld wordt per bedrijf per jaar nu ($N = 51$) 0,15 meer baanopening verwacht in de gehele periode 2011-2020 (3,61 om 3,46). De vraag zit hem vooral in de eerste jaren: de verwachting voor 2011-2012 is met 3,96 gemiddeld 0,26 groter dan in de vorige enquête, en voor 2013-2014 wordt een hoge piek verwacht van maar liefst 5,47. De verwachte vraag is het laagst voor de periode 2015-2020 (2,87).

Er kunnen echter (tenminste) twee mogelijke verklaringen zijn voor deze verschillen. De eerste mogelijkheid is, dat er inderdaad iets verandert in de gemiddelde verwachting. Maar het kan ook zo zijn, dat de verschillen met name voortkomen uit het feit dat in 2008 een andere verzameling bedrijven heeft meegedaan dan in 2011. In theorie zou er dan per bedrijf niets veranderd kunnen zijn, maar vinden we verschillen tussen de beide deelverzamelingen bedrijven.

3.3.3 Bedrijven die in beide onderzoeken participeerden

Als check hebben we daarom ook apart gekeken naar de 20 bedrijven die in beide metingen hebben meegedaan (en niet 0 hebben ingevuld). Deze 20 bedrijven verwachtten gemiddeld 2,68 vacature per jaar voor de periode 2011-2020 in het oude onderzoek. Nu is dat 3,49. Voor deze verzameling bedrijven waarvan we twee meetresultaten hebben, lijkt de vraag dus nog sterker gegroeid (0,81) dan wanneer we de beide gemiddelden voor de totale respons vergelijken.

Tegelijkertijd valt op dat deze 20 bedrijven die twee keer gemeten zijn, in het vorige onderzoek een lagere gemiddelde vraag hadden dan het oude totale gemiddelde, en een lagere gemiddelde vraag hebben dan het nieuwe totale gemiddelde. Het lijkt dus zeker niet zo, dat we nu een iets hogere vraag vinden omdat juist de grote vragers weer hebben meegedaan en de kleinere niet.

3.3.4 Bedrijven die de vorige keer wel en nu niet meededen

Dat laatste blijkt ook nog op een andere manier: van de top tien bedrijven met de grootste totale vraag uit het oude onderzoek ontbreken er maar liefst zes in het nieuwe onderzoek. De 17 bedrijven van wie we alleen uit 2008 gegevens hebben, verwachtten toen gemiddeld 4,38 baanopening per jaar in 2011-2020, tegen 3,46 voor alle bedrijven in het oude onderzoek (en 2,69 volgens de oude meting voor de 20 bedrijven die beide keren meededen). Onder gelijkblijvende overige omstandigheden leidt het ontbreken van deze bedrijven in het nieuwe onderzoek eerder tot een *onderschatting* dan een *overschatting* van de totale vraag in dit nieuwe onderzoek.

3.3.5 Bedrijven die nu voor het eerst meedoen

Tot slot zijn er dus 31 bedrijven die nu wel meededen (en/of nu wel cijfers invulden). Hun gemiddelde vraag voor 2011-2020 ligt iets hoger dan van de 20 bedrijven die al eerder meededen (3,68 om 3,49). Maar hun gemiddelde vraag ligt lager dan de gemiddelde vraag van de bedrijven die de vorige keer wel en nu niet meededen (3,68 om 4,38). Het is dus ook niet zo dat we nu een hoger totaal gemiddelde vinden per bedrijf per jaar, omdat er nu bedrijven voor het eerst meededen met een hogere vraag dan de bedrijven die nu niet meer meededen.

3.3.6 Conclusie totale vraag naar personeel

Alle indicatoren wijzen in de richting van een, in vergelijking met 2008, nog toegenomen verwachte vraag naar personeel voor de periode 2011-2020, in het bijzonder voor 2011-2015, met een te verwachten piek in 2013-2014. Als we aan

zouden nemen dat het gevonden gemiddelde representatief is voor alle SBE-leden, dan zou de verwachte totale vraag 2011-2020 voor alle 89 SBE-leden dus 3.227 baanopeningen bedragen in de periode 2011-2020. De totale verwachte vraag in de Eemsdelta is natuurlijk nog groter, gegeven het feit dat bijvoorbeeld de andere 97 door SXC aangedragen bedrijven in deze schattingen nog ontbreken.

3.4 De verhouding tussen uitbreidingsvraag en vervangingsvraag

Zoals gezegd hebben we zowel naar nieuwe vacatures (uitbreidingsvraag) als vervangingsvraag gevraagd. In 2011-2020 is de vervangingsvraag gemiddeld 56% van het totaal. Dat is lager dan we in het vorige onderzoek voor dezelfde periode vonden (69%). Relatief wordt voor de komende tien jaar dus iets meer nieuwe vacatures en iets minder vervangingsvraag verwacht. In beide onderzoeken vinden we daarbij een soortgelijk verband met de tijd: het percentage nieuwe vacatures daalt en het percentage vervangingsvraag heeft een stijgende lijn tot 2020. Wel is die ontwikkeling in het huidige onderzoek wat minder extreem: nu daalt het percentage nieuwe vacatures van 52% in 11-12 naar 40% in 15-20, terwijl het in het oude onderzoek van periode 1 (08-10) tot 3 (15-20) van 71% naar 17% terugliep.

3.5 Aandeel techniek in de verwachte vraag

Wat betreft het aandeel van de techniek in de verwachte vraag vonden zowel het oude als het nieuwe onderzoek een gemiddelde van 69% voor de periode 2011-2020. Ruim tweederde van de verwachte baanopeningen betreft dus een technische functie. Dat aandeel varieert van 65% in 2011-2012 via een piek van 74% in 2013-2014 naar 68% in 2015-2020.

Hier vinden we overigens wel wat andere beelden voor de eerder onderscheiden deelgroepen. De 20 bedrijven die twee keer meededen verwachtten nu gemiddeld relatief minder technische functies in 2011-2020: van 71% naar 59%. En de 31 bedrijven van wie we alleen nu resultaten hebben, rapporteren gemiddeld maar liefst 82% van de verwachte baanopening in 2011-2020 als technisch.

3.6 Verdeling over niveaus

Tot slot hebben we, wat betreft de verwachte vraag, nog onderscheid gemaakt tussen niveaus: laag, midden en hoog. In het oude onderzoek zijn dezelfde drie omschrijvingen gebruikt, zonder dat ze specifiek omschreven waren in de vragenlijst. Dat was lastig, want die begrippen zijn dan meerduidelijk. In de nieuwe vragenlijst zijn daarom (ook) deze begrippen specifiek omschreven, en wel als volgt:

- hoger: management en bestuur binnen organisaties;
- middenkader: houdt zich bezig met leidinggeven aan het uitvoerend personeel en is de schakel tussen de werkvloer en de leiding van de organisatie;
- lager: het uitvoerende personeel binnen een organisatie.

Voor de periode 2011-2020 is dan gemiddeld 58% van de verwachte vraag lager (dat wil zeggen: uitvoerend). 33% van de verwachte vraag betreft middenkader, en 9% hogere functies. De variatie tussen de drie periodes onderling is beperkt. De percentages wijken wel fors af van die uit het oude onderzoek (toen, voor dezelfde periode: 27% lager, 49% middenkader, en 24% hoger). We vermoeden dat deze verschillen voornamelijk veroorzaakt worden door het feit dat we nu een specifieke definitie van de begrippen hebben toegevoegd en dat de resultaten uit het nieuwe en oude onderzoek daardoor niet meer goed vergelijkbaar zijn op dit punt.

3.7 Overige enquête-uitkomsten

Tot zover het kwantitatieve deel van de enquête. Aan het eind van de vragenlijst waren nog een aantal meer beleidsgerelateerde vragen opgenomen. Bij de rapportage over deze vragen gebruiken we alle 54, van SBE bedrijven terug-ontvangen, enquêtes.

Allereerst hebben we gevraagd naar de *voornaamste* reden van uitstroom in het bedrijf. 72% kiest natuurlijk verloop, 9% noemt ongewenst verloop, en 2% gedwongen ontslag. De rest (9 bedrijven) koos de restcategorie 'anders, namelijk' en noemde daar in totaal elf andere redenen.

We hebben gevraagd naar de belangrijkste HR thema's voor de toekomst. 32% vindt het nieuwe werken belangrijk, 48% leeftijdsbewust personeelsbeleid en 9% pensioenfondsen. 32% noemde bij 'anders namelijk' nog in totaal 17 andere thema's.

We hebben hier ook nog apart gevraagd in welk *individueel* jaar het bedrijf de hoogste piek wat betreft vacatures verwacht. Hier komt 2012 als het meest genoemde jaar uit de bus, met 19%. 2013 (17%) en 2014 (13%) worden daarna het meest genoemd en per jaar loopt dat aantal verder af tot 2020 (2%). In 2011 valt het relatief nog mee: dat wordt door 9% van de bedrijven als verwacht piekjaar genoemd, evenveel als in 2016 en 2017.

65% van de bedrijven is bereid om met andere bedrijven samen te werken die aangesloten zijn bij SXC, SBE en/of TOA; 4% helaas niet, en de rest weet het niet. 35 bedrijven gaven vervolgens antwoord op de vraag op welke manier men dan samen wil werken. 34% daarvan wil dat wat betreft stages, 17% inzake een mobiliteitsnetwerk, 11% inzake een scholingspool, 6% inzake onderwijs-beurzen en 6 bedrijven noemden in totaal 8 andere opties bij de antwoord-categorie 'anders, namelijk'.

Tot slot vroegen we nog of bedrijven specifieke verwachtingen hadden van SBE, SXC en TOA: 69% heeft die niet. De andere 31% noemt in totaal 17 specifieke verwachtingen.

3.8 Impressie uit de drie branches

In dit rapport zoomen we niet specifiek in op elk van de drie branches. Raadpleeg daarvoor de afstudeerscripties van Linda van Dijk (chemie), Martine Frankema (industriële dienstverlening, sector metaal) en Patricia de Vries (transport & logistiek). We beperken ons hier tot een algemene impressie.

Uit de branche studies is gebleken dat het oplossen van de te verwachten personeelstekorten naar verwachting moeizaam zal verlopen. Dit besef is bij alle branches aanwezig. Hier ligt een aantal redenen aan ten grondslag.

Allereerst is er de ontgroening die in deze regio gaande is. Veel jonge mensen trekken weg uit de regio. En jongeren van elders vestigen zich minder snel in de regio Eemsdelta omdat zij onvoldoende toekomst zien in dit woongebied. In combinatie met de vergrijzing neemt de beroepsbevolking in deze regio dan ook af.

Een andere reden is dat de onderzochte branches over het algemeen een slecht imago hebben. De indruk bestaat dat technisch werk vies en ongezond is en ook nog eens slechte arbeidsvoorwaarden kent. Ook de loopbaanmogelijkheden (kans op promotie) worden als ontoereikend ervaren. Dit geldt ook voor de mogelijkheden om werk en privé te combineren. Deze beelden corresponderen niet per se met de werkelijkheid; ze worden juist deels bepaald door de onbekendheid met de branches. Mensen (en in het bijzonder jongeren) zijn onvoldoende op de hoogte welke functies er zoal bestaan en hoe het werk is georganiseerd.

De studentes doen in hun scripties een aantal adviezen aan de onderzochte branches. Ook hierbij geldt weer dat er inhoudelijke overlap bestaat in type adviezen aan de drie onderzochte branches:

- verbeteren van het imago van de regio, onder andere te realiseren door een identiteitscampagne waarbij het imago, positieve mogelijkheden en aantrekkelijkheid van de regio worden benadrukt. Het geven van een goede en realistische voorlichting op bijvoorbeeld basisscholen en het voortgezet onderwijs kan hier onderdeel van zijn;
- het optimaliseren van de onderlinge samenwerking en afstemming tussen de bedrijven die actief zijn in de branches, te realiseren door bijvoorbeeld het opzetten van een mobiliteitspool. Ook het instellen van een servicepunt waar voorlichting wordt gegeven over subsidies, het kenbaar maken van beschikbare stageplekken/vacatures zodat vraag en aanbod bij elkaar worden gebracht en ondersteuning bij werving & selectie wordt geboden, kan een bijdrage leveren aan deze samenwerking. Het fenomeen van 'ontzorgingsdiensten' (tuinman, kinderopvang, etc) kan hier deel van uitmaken om de combinatie werk en privé beter met elkaar in balans te brengen. De coördinatie hiervan zou kunnen liggen in handen van de SBE en/of SXC;
- het gezamenlijk organiseren van themabijeenkomsten waar ervaringen met elkaar worden gedeeld;
- bevorderen van herintreders, zij-instromers en om- en bijscholing voor specifieke functies in de drie branches.

3.9 Tot besluit

Nog sterker dan het onderzoek uit 2008 laat dit onderzoek zien dat er forse personeelsgroei door de werkgevers die lid zijn van SBE wordt verwacht in de periode 2011-2020. Ruim tweederde van de vacatures heeft naar verwachting betrekking op technische functies. En omdat landelijk al personeelstekorten worden voorspeld voor technische functies, en de Eemsdelta ook nog kampt met ontgroening en vergrijzing, is dat risico nadrukkelijk ook hier aanwezig.

Het initiatief van SBE om al in 2008 een verkenning te laten doen naar de verwachte personeelsgroei, en de oprichting van SXC en TOA om het imago van de techniek op te krikken en de instroom in technische opleidingen en beroepen te vergroten, zijn lovenswaardige eerste stappen om dergelijke problemen te helpen voorkomen. In de branchescripties zijn nog een aantal andere suggesties gedaan.

Het KCA is samen met SBE en SXC voornemens om dit onderzoek in 2013-14 weer te herhalen. Streven is om de verwachte personeelsontwikkeling dan gedetailleerder te meten, zowel naar branche/beroep, als naar opleidingsniveau. Op die manier levert een dergelijke studie dan niet alleen een *overall* beeld, maar kunnen ook specifiekere knelpunten naar branche/beroep/opleiding in beeld komen, waarop actoren (bedrijven, onderwijsinstellingen, overheden, sociale partners) vervolgens kunnen inspelen.

Literatuur

- De Groot, S. (2011). *Maak van de toekomst het heden! Professionaliseren en systematiseren van het arbeidsmarktonderzoek*. [Afstudeerscriptie opleiding Personeelsmanagement] Groningen: Hanzehogeschool Groningen.
- De Vries, P. (2011). *'Technical professionals, pins in haystacks?!'* [Afstudeerscriptie opleiding Personeelsmanagement] Groningen: Hanzehogeschool Groningen.
- Frankema, M. (2011). *De Eemsdelta en het technisch personeelsbestand. Een blik op het heden en op de toekomst*. [Afstudeerscriptie opleiding Personeelsmanagement] Groningen: Hanzehogeschool Groningen.
- Van Dijk, L. (2011). *Technisch personeel in de Eemsdelta: een complexe zoektocht?!* [Afstudeerscriptie opleiding Personeelsmanagement] Groningen: Hanzehogeschool Groningen.

Bijlage 1

Begeleidende brief enquête

Farmsum, 31 maart 2011

Onderwerp: enquête personeelsvraag SBE/SXC/TOA



Geachte heer/mevrouw,

In 2008 heeft Samenwerkende Bedrijven Eemdelta (SBE) een enquête onder haar leden gehouden om inzicht te krijgen in de huidige en toekomstige personeelsvraag. Anno 2011 wordt er opnieuw een onderzoek opgezet dit maal in opdracht van SBE, Seaports Xperience Center (SXC) en Taskforce Technologie Onderwijs Arbeidsmarkt (TOA). Deze drie organisaties hebben ervoor gekozen om hun krachten te bundelen omdat zij gezamenlijke doelen nastreven. Deze doelen zijn:

- Een brug bouwen tussen het bedrijfsleven, het onderwijs en de overheid;
- Het oplossen van tekorten aan technisch personeel in de Eemdelta;
- De belangen behartigen van de aangesloten bedrijven in de Eemdelta.

SBE, SXC en TOA zetten deze enquête opnieuw uit om de uitkomsten van de enquête uit 2008 te toetsen. Dit omdat de huidige arbeidsmarkt constant in beweging is. De recessie is hier een voorbeeld van. Door de recessie is de personeelsbehoefte afgenomen. De verwachtingen voor de toekomst zijn echter dat door de economische groei de personeelsvraag weer zal toenemen. Daarnaast zijn wij benieuwd naar de belangrijke thema's voor de komende jaren in het kader van de demografische ontwikkelingen.

Het onderzoek wordt uitgevoerd door vier studenten van de opleiding Personeels & Arbeid, aan de Hanzehogeschool te Groningen, onder leiding van de heer H. van Lieshout. De enquête is een onderdeel van hun afstudeerproject.

Wij vragen u vriendelijk doch dringend om deze enquête uiterlijk vóór donderdag 17 april in te vullen via de onderstaande link:

Hier komt de link naar de enquête

Let wel: Het invullen van deze lijst is vrijblijvend en verplicht u uiteraard tot niets. Echter, om een realistische inschatting van de personeelsbehoefte te kunnen maken is een hoge respons van belang. Alle gegevens hebben een voorlopige status en zullen vertrouwelijk in behandeling worden genomen.

Indien u hulp wenst bij het invullen van de vragenlijst, aanvullende opmerkingen heeft, neemt u dan contact op met Steven de Groot (e-mail: s.j.de.groot@st.hanze.nl).

De resultaten van deze enquête zullen tijdens een SBE-bijeenkomst in mei worden gepresenteerd. De exacte datum van deze bijeenkomst volgt te zijner tijd. Gezien het grote belang van de arbeidsmarkt-problematiek is uw medewerking in deze onmisbaar.

Met vriendelijke groet namens SBE en SXC,
TOA Groningen Eemdelta

Bijlage: Begrippenlijst enquête

Bijlage 2

Enquête

Deze vragenlijst is ingevuld door:

Bedrijf : _____

Naam : _____

Functie : _____

E-mail : _____

Telefoon : _____

Begrippenlijst

Hoger

Het management en bestuur binnen organisaties.

Middenkader

Houdt zich bezig met leidinggeven aan het uitvoerend personeel en is de schakel tussen de werkvloer en de leiding van de organisatie.

Lager

Het uitvoerende personeel binnen een organisatie.

Nieuwe vacatures

Is de behoefte aan werknemers als gevolg van groei van de organisatie. Als de organisatie in plaats van te groeien krimpt, is er geen uitbreidingsvraag.

Vervangingsvraag

Is de behoefte aan personeel als gevolg van het openvallen van arbeidsplaatsen omdat medewerkers vertrekken. Die medewerkers kunnen stoppen met werken (pensioen, prepensioen, ziekte/arbeidsongeschiktheid, zorgtaken voor kinderen of anderen) of naar een andere baan en/of werkgever vertrekken.

Het nieuwe werken

Is een pakket aan principes en richtlijnen voor een veranderstrategie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Het gaat daarbij vooral om een verandering van cultuur en mentaliteit, waarbij de nieuwste technologie helpt om de verbinding tussen mensen te leveren.

Scholingspool

Is een samenwerkingsverband van werkgevers die gezamenlijk de opleiding van leerlingen op zich nemen. Leerlingen in een scholingspool krijgen een intake in de opleiding en volgen een maatwerkprogramma.

Mobiliteitsnetwerk

Is een middel om vraag en aanbod op de arbeidsmarkt in evenwicht te brengen. Enerzijds zijn werkgevers op zoek naar gemotiveerd personeel, anderzijds kan het voor werkgevers lastig zijn om werknemers te herplaatsen die hun oude functie niet meer kunnen of willen vervullen. Organisaties die zijn aangesloten bij het mobiliteitsnetwerk openen hun deuren voor elkaars werknemers en bieden oriënterende stages.

Periode 2011 t/m 2012

NIEUWE VACATURES

Technisch personeel

Hoger	<input type="text"/>
Middenkader	<input type="text"/>
Lager	<input type="text"/>

Niet-Technisch personeel

Hoger	<input type="text"/>
Middenkader	<input type="text"/>
Lager	<input type="text"/>

TOTAAL

VERVANGINGSVRAAG

Technisch personeel

Hoger	<input type="text"/>
Middenkader	<input type="text"/>
Lager	<input type="text"/>

Niet-Technisch personeel

Hoger	<input type="text"/>
Middenkader	<input type="text"/>
Lager	<input type="text"/>

TOTAAL

Periode 2013 t/m 2014

NIEUWE VACATURES

Technisch personeel

Hoger	<input type="text"/>
Middenkader	<input type="text"/>
Lager	<input type="text"/>

Niet-Technisch personeel

Hoger	<input type="text"/>
Middenkader	<input type="text"/>
Lager	<input type="text"/>

TOTAAL

VERVANGINGSVRAAG

Technisch personeel

Hoger	<input type="text"/>
Middenkader	<input type="text"/>
Lager	<input type="text"/>

Niet-Technisch personeel

Hoger	<input type="text"/>
Middenkader	<input type="text"/>
Lager	<input type="text"/>

TOTAAL

Periode 2015 t/m 2020

NIEUWE VACATURES

Technisch personeel

Hoger	<input type="text"/>
Middenkader	<input type="text"/>
Lager	<input type="text"/>

Niet-Technisch personeel

Hoger	<input type="text"/>
Middenkader	<input type="text"/>
Lager	<input type="text"/>

TOTAAL

VERVANGINGSVRAAG

Technisch personeel

Hoger	<input type="text"/>
Middenkader	<input type="text"/>
Lager	<input type="text"/>

Niet-Technisch personeel

Hoger	<input type="text"/>
Middenkader	<input type="text"/>
Lager	<input type="text"/>

TOTAAL

AANVULLENDE VRAGEN

1 Wat is de voornaamste reden van de uitstroom in uw organisatie?

- ☐ Natuurlijk verloop
- ☐ Ongewenst verloop
- ☐ Gedwongen ontslag
- ☐ Arbeidsongeschiktheid
- ☐ Anders: _____

2 Wat zijn voor u, op HR-gebied, de belangrijke thema's voor de toekomst?

- ☐ Het nieuwe werken
- ☐ Pensioenfondsen
- ☐ Leeftijdsbewust personeelsbeleid
- ☐ Anders: _____

3 In welk jaar verwacht u de hoogste piek wat betreft vacatures?

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 2011 | <input type="checkbox"/> 2016 |
| <input type="checkbox"/> 2012 | <input type="checkbox"/> 2017 |
| <input type="checkbox"/> 2013 | <input type="checkbox"/> 2018 |
| <input type="checkbox"/> 2014 | <input type="checkbox"/> 2019 |
| <input type="checkbox"/> 2015 | <input type="checkbox"/> 2020 |

4 Zijn jullie bereid om samen te werken met andere bedrijven die aangesloten zijn bij SBE, SXC en/of TOA?

- ☐ Ja
- ☐ Nee (Ga naar vraag 6)
- ☐ Weet niet (Ga naar vraag 6)

5 Zo ja, op wat voor manier wilt u samenwerken?

- ☐ Samen investeren in opleidingen
- ☐ Stages
- ☐ Naar onderwijsbeurzen
- ☐ Scholingspool
- ☐ Mobiliteitsnetwerk
- ☐ Anders: _____

6 Heeft u specifieke verwachtingen van SBE, SXC en/of TOA?

- ☐ Ja
- ☐ Nee (Ga naar vraag 8)

7 Zo ja, wat zijn dan uw verwachtingen van SBE, SXC en/of TOA ?

8 Ruimte voor opmerkingen over enquête, specificatie, toelichting, vragen etc.

4

Strategische personeelsplanning in de gezondheidszorg *Pionieren bij het Wilhelmina Ziekenhuis Assen*

auteurs

Lotte Speelman MSc¹
dr. Ellen Offers¹

4.1 Inleiding

‘Het lijkt vanzelfsprekend. Het is bijzonder. Dag in dag uit kunnen vele mensen die afhankelijk zijn van zorg vertrouwen op professionals die zich met hart en ziel voor hen inzetten. Daar moeten zij op kunnen blijven vertrouwen (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport 2011).’

Met dit citaat opent de Minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport de Arbeidsmarktbrief van het Ministerie in het najaar van 2011. Demografische ontwikkelingen, in het bijzonder een dalend geboortecijfer en een toenemende levensverwachting, leiden al geruime tijd tot de verwachting dat op termijn de vraag naar zorg zal stijgen, terwijl het arbeidsaanbod afneemt. Het risico bestaat dat op termijn hierdoor personeelstekorten zullen ontstaan (Zorginnovatieplatform 2009; SCP 2010). Naast deze demografische noodzaak spelen veel andere factoren een rol in het al dan niet ontstaan van personeelstekorten. Zo hebben we recent gemerkt dat de economische recessie het verloop in de zorg temperde. En momenteel spelen ook bezuinigingen en veranderingen in de bekostiging van de zorg een belangrijke rol in de ontwikkeling van de vraag naar zorg en welke organisaties die zorg zullen leveren². In deze context stellen zorgorganisaties zich de vraag: Hoe zorgen we ervoor dat we in de toekomst over voldoende en juist gekwalificeerd personeel beschikken, zodat we de zorg kunnen leveren die we willen leveren?

Bij de beantwoording van deze vraag is strategische personeelsplanning een belangrijk hulpmiddel. Strategische personeelsplanning helpt organisaties zicht te krijgen op de ontwikkeling van het eigen personeelsbestand en de omringende arbeidsmarkt, in het licht van de strategische doelen die de organisatie op de middenlange en lange termijn wenst te bereiken. De planningsinformatie geeft richting aan de te nemen maatregelen en maakt het evalueren van deze maatregelen mogelijk. Door strategische personeelsplanning kan een organisatie op tijd anticiperen, adequate maatregelen nemen en de koers wijzigen als dat nodig is.

ZorgpleinNoord ontwikkelde een ‘Routekaart Strategische Personeelsplanning in zorg en welzijn’ (Speelman 2010). De eerste organisatie die hiermee aan het werk ging was het Wilhelmina Ziekenhuis Assen (WZA). Zonder te weten wat het op zou leveren en welke obstakels ze allemaal tegen zouden komen, was het WZA bereid om als eerste de Routekaart uit te proberen. Voor het WZA is de verworven planningsinformatie natuurlijk het meest interessant, ZorgpleinNoord ging het daarnaast om het verder ontwikkelen van de Routekaart. Kloppen onze ideeën over het proces van strategische personeelsplanning? Is het instrumentarium bruikbaar? En welke verbeteringen kunnen we op basis van onze ervaringen in het WZA in de Routekaart en het instrumentarium aanbrengen? De pilot in het WZA had hiermee een dubbele set vragenstellingen:

Het verwerven van planningsinformatie voor het WZA:

- Welke kenmerken heeft het huidige personeelsbestand van het WZA?
- Hoe heeft het personeelsbestand van het WZA zich ontwikkeld en welke kenmerken zal het personeelsbestand in de toekomst hebben als deze ontwikkelingen ongewijzigd voortgaan?
- Hoe ziet personeelsbestand van het WZA er in de toekomst idealiter uit?

De ontwikkeling van de Routekaart Strategische Personeelsplanning van ZorgpleinNoord:

- In hoeverre past het proces van strategische personeelsplanning dat voorgesteld wordt in de Routekaart bij de organisatieprocessen van het WZA?
- In hoeverre zijn de instrumenten, die gebruikt worden in de Routekaart, bruikbaar in het WZA?
- Welke verbeteringen kunnen aangebracht worden in de Routekaart Strategische Personeelsplanning?

In deze pilot werd samengewerkt met het Kenniscentrum Arbeid van de Hanzehogeschool Groningen (in casu het lectoraat Flexicurity) dat in het onderzoeksprogramma Co-makership Leven Lang Leren soortgelijke vragen in deze en andere branches onderzoekt.

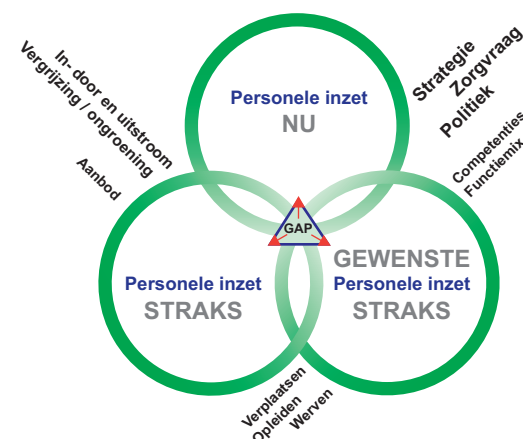
In dit artikel gaan we eerst in op de Routekaart voor Strategische Personeelsplanning en de wijze waarop deze is toegepast in het WZA. Vervolgens evalueren we elk onderdeel van het proces bij het WZA en bekijken we wat de pilot bijdraagt aan de verdere ontwikkeling van de Routekaart Strategische Personeelsplanning. Het artikel wordt afgesloten met een aantal conclusies.

4.2 Routekaart Strategische Personeelsplanning

De Routekaart Strategische Personeelsplanning is het resultaat van een uitgebreid onderzoek naar een geschikte methode voor strategische personeelsplanning voor zorg- en welzijnsorganisaties. In het onderzoek zijn zowel theoretische bronnen, als bronnen uit de praktijk geraadpleegd (Speelman 2010). De volgende definitie van strategische personeelsplanning werd gehanteerd:

‘Strategische personeelsplanning is het zichtbaar maken van het (toekomstige) verschil tussen gewenste en beschikbare kwalitatieve en kwantitatieve personele inzet, opdat tijdige en adequate maatregelen genomen kunnen worden om dit verschil te minimaliseren’ (Speelman 2010).

Figuur 4.1 **Routekaart Strategische Personeelsplanning**



Personele inzet nu

Een analyse van de huidige interne en externe arbeidsmarkt van de organisatie. Hoe kenmerkt het personeelsbestand zich kwantitatief (kengetallen) en kwalitatief (competenties, prestaties en potentieel)?

Personele inzet straks bij ongewijzigd beleid

Wat kunnen we aan de hand van kenmerken zoals in-, uit- en doorstroom en leeftijdsopbouw, zeggen over de personele inzet over een aantal jaar bij ongewijzigd beleid en omstandigheden?

Strategische personeelsplanning is geen geïsoleerde en eenmalige activiteit, maar een cyclisch proces waar vanuit verschillende disciplines in de organisatie aan gewerkt wordt: bestuur en directie, het personeelsmanagement (waaronder ook het opleidingsbeleid valt), planning&control et cetera.

Gewenste personele inzet straks

Gezien de strategie van de organisatie en de externe ontwikkelingen: welke personele inzet wenst de organisatie in de toekomst kwantitatief (stuurgetallen) en kwalitatief (competenties)?

'Gap'

Welke kloof wordt zichtbaar tussen de verschillende basiselementen en welke (HR-) maatregelen kunnen genomen worden om die kloof te dichten?

4.3 Strategische Personeelsplanning in het WZA

Om het proces hanteerbaar te maken voor het WZA is het opgeknipt in drie, qua aard en thematiek, homogene onderdelen:

- 1 Een kwantitatieve analyse van het personeelsbestand en – op basis hiervan – het voorspellen van het bestand over vier jaar bij ongewijzigd beleid en omstandigheden. Binnen de Routekaart heeft dit onderdeel betrekking op de kwantitatieve aspecten van de ‘personele inzet nu’ en ‘personele inzet straks’.
- 2 Een kwalitatieve analyse van het personeelsbestand, zowel wat betreft de huidige prestaties van de medewerkers, als hun ontwikkelingspotentieel. Dit onderdeel betreft de ‘personele inzet nu’ en werpt een blik op mogelijk nog beschikbaar komende competenties ‘straks’ van de huidige medewerkers.
- 3 Een analyse van de lange termijn strategie van de organisatie die uitmondt in een schets van de gewenste personele inzet over vier jaar, getalsmatig en qua competenties of ‘functiemix’.

Voor het bereiken van een goede aansluiting van de strategische personeelsplanning bij de mogelijkheden en behoeften van de organisatie heeft veelvuldig overleg plaatsgevonden met het hoofd Personeel, Opleidingen en Organisatie (PO&O) van het WZA. De gekozen planningshorizon van vier jaar komt voort uit de planningshorizon van het Strategisch Beleidsplan van de WZA (Ponsioen 2010).

Drie studenten van de Hanzehogeschool Groningen hebben de data voor de drie onderdelen verzameld en geanalyseerd. De wijze waarop de data verzameld zijn wordt beknopt besproken in de desbetreffende paragrafen. Voor een uitgebreide verantwoording van de gebruikte methoden verwijzen we naar de afzonderlijke onderzoeksrapporten (Veltkamp 2011; Prins 2011; Felten 2011).

De informatie die uit de drie onderdelen naar voren kwam is tevens voor-gelegd aan een breed samengestelde groep medewerkers van het WZA. Hen is gevraagd of de informatie herkenbaar was en welke nieuwe vragen het opriep. Het gehele proces is bovendien kritisch becommentarieerd door Harm van Lieshout (lector Flexicurity) en Kathinka Geling (docent-onderzoeker Personeelsmanagement), beiden verbonden aan het Kenniscentrum Arbeid van de Hanzehogeschool Groningen. Lotte Speelman van Zorgplein Noord heeft het geheel begeleid en gecoördineerd en tot besluit een geïntegreerd rapport geschreven, waarin de informatie nader toegespitst werd en de confrontatie plaatsvond tussen de verschillende onderdelen: Hoe ontwikkelt het personeelsbestand zich als we niets doen? Hoe willen we dat het personeelsbestand zich ontwikkelt? En, als dit niet met elkaar overeenkomt, welke maatregelen kunnen we nemen om de ontwikkelingen te sturen in de gewenste richting?

4.4 De kwantitatieve analyse van het personeelsbestand

Wat betreft de kwantitatieve analyse van het personeelsbestand maken we onderscheid tussen het beschrijven en analyseren van de huidige personele inzet en het voorspellen van de toekomstige personele inzet bij ongewijzigd beleid en omstandigheden.

4.4.1 De personele inzet nu

Voor het beschrijven en analyseren van de huidige personele inzet is gebruik gemaakt van informatie uit het personeelsinformatiesysteem. Personeelsinformatiesystemen zijn in eerste instantie bedoeld voor een zo goed mogelijk personeelsbeheer, zoals het uitbetalen van de salarissen. Deze systemen bevatten een schat aan informatie, maar deze informatie heeft niet altijd de vorm die voor strategische personeelsplanning nodig is. Ook in het WZA was dit het geval. Nadat bepaald was vanuit welke invalshoeken de personeelsinformatie bekeken zou worden, bijvoorbeeld leeftijd, sekse, functie en afdeling, bleek dat voor de invalshoek ‘functie’ een grote hoeveelheid functienamen (in 2010 stonden er 211 in het systeem) gereduceerd moest worden tot een overzichtelijk aantal functiecategorieën. Daarnaast werden de afdelingen gegroepeerd tot quaard van de werkzaamheden en personeel min of meer homogene clusters (Veltkamp 2011).

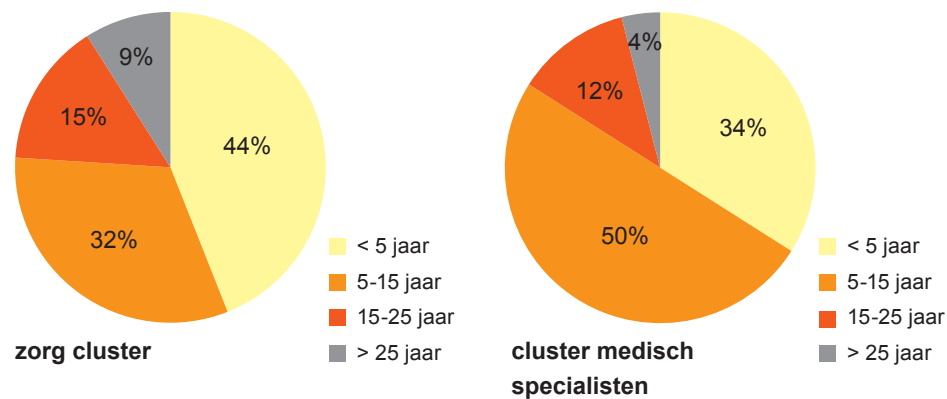
Op deze manier werd in Excel een analyseomgeving ingericht, waarmee het actuele personeelsbestand vanuit allerlei invalshoeken apart en tegelijkertijd bekeken kon worden. Een van de invalshoeken was bijvoorbeeld de vraag: Wat is het gemiddeld aantal dienstjaren van onze medewerkers? Voor het hele ziekenhuis is dit: 11,4 jaar. Geldt dit echter voor elk cluster (tabel 4.1)? En wat zien we als we niet het gemiddelde nemen, maar kijken naar de spreiding (figuur 4.2)?

Tabel 4.1 Gemiddeld aantal dienstjaren, peiljaar 2010, excl. stagiairs (Speelman 2011)

	WZA	Cluster Zorg	Facilitaire Zaken	Management Onder- steuning	Medische Onder- steuning	Psycho- sociaal & Revalidatie	Medisch Specialisten
Aantal dienstjaren	11,4	11,5	11,7	12,4	11,0	11,7	9,1

Op deze manier kunnen kenmerken op basis van functiecategorieën, leeftijds- groepen, sekse enzovoorts vergeleken worden. Ook bestaan er keuzemogelijk- heden in de mate van detail en wijze van presentatie.

Figuur 4.2 Aantal jaren in dienst per cluster, 2010 (Speelman 2011)



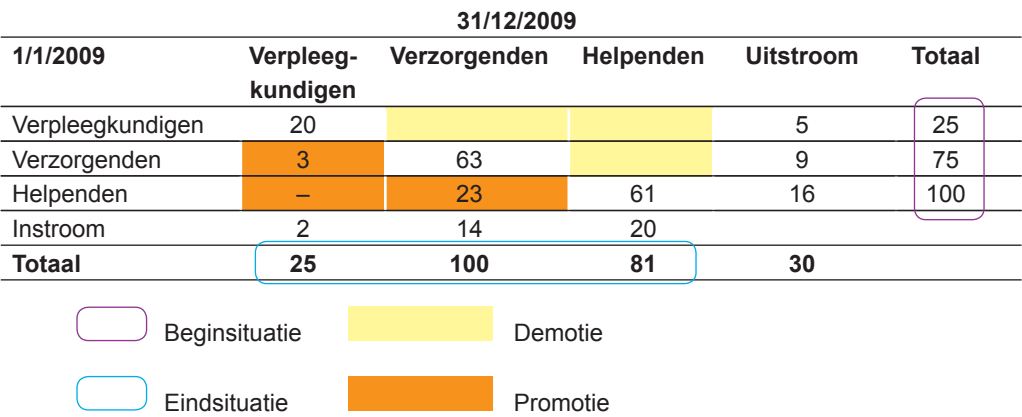
Evaluatie

Het inrichten van een analyseomgeving is een arbeidsintensief proces. Van belang is dat de vragen van de organisatie het uitgangspunt vormen. Zij bepalen de relevante invalshoeken. Als hierbij verschillende functionarissen betrokken worden, neemt de bruikbaarheid van de managementinformatie toe. In het WZA waren hier, naast de PO&O afdeling, ook afdelingshoofden en een bestuurder bij betrokken. Nadat bepaald is welke definities (formules) leiden tot relevante categorieën en deze ingebed zijn in de geconstrueerde analyseomgeving, kunnen deze op elk willekeurig moment weer toegepast worden. Omdat de analyseomgeving in Excel gemakkelijk is aan te passen of uit te breiden, biedt dit naast continuïteit, tevens de flexibiliteit om invalshoeken toe te voegen of aan te passen. Hiermee is de basis gelegd voor een toekomstige cyclus van strategische personeelsplanning en voor de evaluatie van de effecten van eventuele maatregelen³.

4.4.2 De personele inzet straks

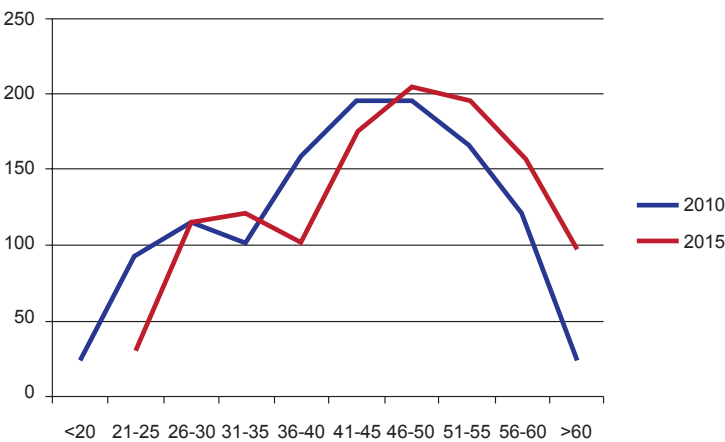
Om een beeld te vormen van de personele inzet over vier jaar onder gelijkblijvende omstandigheden en beleid is gekeken naar de mobiliteit van het personeel en de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand. Voor het in kaart brengen van de mobiliteit en het berekenen van de gevolgen hiervan van de toekomstige personele inzet is de IDU-matrix een bruikbaar instrument (Depré e.a. 2000, Veltman 2011, Speelman 2011). In een IDU-matrix wordt de instroom (I), doorstroom (D) en uitstroom (U) in een bepaalde periode ingevuld. Op basis van personeelsbewegingen in het verleden kan (voorzichtig) voorspeld worden hoe de personeelsbezetting er over een aantal jaren uitziet. Hierdoor wordt inzichtelijk waar bijvoorbeeld groei in de organisatie zit, waar ruimte ontstaat, en waar relatief veel doorstroom plaatsvindt.

Figuur 4.3 Fictief voorbeeld van een ingevulde IDU-matrix (Speelman 2010)



Uit het personeelsinformatiesysteem van het WZA kon goed de in- en uitstroom van de organisatie gehaald worden. Hieruit bleek onder meer dat de uitstroom van jong personeel relatief hoog was. Lastiger was het om de interne doorstroom te bepalen. Hiervoor moeten eerst doorstroomprofielen in kaart gebracht worden: Wat zijn de meest voorkomende carrièrepaden? En uit welke loopbaanstappen bestaat een carrièrepad? Hierna kan berekend worden hoe vaak die loopbaanstappen gemaakt worden en kan voorspeld worden hoe de personeelsopbouw er over vier jaar uit zal zien als er niets verandert. In de pilot is een begin gemaakt met het formuleren van doorstroomprofielen (Speelman 2011).

Figuur 4.4 Leeftijdsopbouw op 1 januari 2010 en voorspelde leeftijdsopbouw op 1 januari 2015



In de pilot is ook gekeken naar de leeftijdsontwikkeling in het verleden en hoe de leeftijdsopbouw er, bij ongewijzigde omstandigheden, uit zal zien in 2015 (figuur 4.4). Voor deze berekening zijn de volgende stappen gezet:

1. bepalen leeftijdsgroep;
2. berekenen aantal medewerkers per leeftijdsgroep per peiljaar;
3. berekenen instroomintensiteit per leeftijdsgroep;
4. berekenen uitstroomintensiteit per leeftijdsgroep;
5. berekenen gemiddelde instroomintensiteit per leeftijdsgroep;
6. berekenen gemiddelde uitstroomintensiteit per leeftijdsgroep;
7. extrapoleren met gebruik van in- en uitstroomintensiteit.

Voor het berekenen van de leeftijdsontwikkelingen van het WZA zijn de peiljaren 2005-2010 als uitgangspunt genomen. De grafiek in *figuur 4.4* toont dat de groep oudere medewerkers zal groeien en dat de uitstroom door het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd de komende jaren sterk zal toenemen.

Evaluatie

De IDU-matrix heeft de gevolgen van de in- en uitstroom van personeel voor het WZA in beeld gebracht. Voor het bepalen van de toekomstige personele bezetting biedt de IDU-matrix echter meer mogelijkheden. Als het WZA deze wil benutten, dan kan het doorstroomprofielen gaan formuleren en registreren. In een volgende cyclus strategische personeelsplanning kan dan ook de interne doorstroom van personeel in de IDU-matrix ingevuld worden.

Voor het WZA leverde de planningsinformatie twee verdiepende vragen op: Waar wordt de uitstroom onder relatief jong personeel door veroorzaakt? Wat is het rendement van de opleidingsinspanningen of in hoeverre bindt het ziekenhuis de stagiaires aan zich? De antwoorden op deze vragen kunnen belangrijke aanwijzingen geven voor HR-maatregelen.

4.5 De kwalitatieve analyse van het personeelsbestand

Inzicht in de kwantitatieve personele inzet levert vooral planningsinformatie op over de beschikbaarheid van voldoende personeel. Een kwalitatieve analyse van het personeelsbestand beantwoordt de vraag: beschikt ons personeel nu en in de toekomst over de gewenste competenties? In het tweede onderdeel van de pilot is bekeken welke aspecten aan de ‘kwalitatieve personele inzet’ onderscheiden kunnen worden en hoe deze in het proces van strategische personeelsplanning ingebracht kunnen worden (Prins 2011). In *tabel 4.2* wordt een overzicht gegeven van de aspecten van de kwalitatieve personele inzet, de behoefte aan en de beschikbaarheid van deze informatie op operationeel en strategisch niveau.

Tabel 4.2 Kwalitatieve personele inzet, behoefte aan en beschikbaarheid van informatie (gebaseerd op Prins 2011)

Kwalitatieve aspecten	Behoefte	Beschikbaarheid
Kwalificaties	Strategisch en operationeel	Jaargesprekken / POP Afdelingsfoto Medewerkers- tevredenheidsonderzoek
Prestaties	Operationeel	
Competenties	Strategisch en operationeel	
Ontwikkelingspotentieel	Strategisch	
Loopbaanwensen	Strategisch	

Zowel op individueel niveau, als op het niveau van de afdelingen en het WZA als geheel was veel informatie aanwezig over de kwaliteit van het personeelsbestand. Deze informatie was echter nog niet bruikbaar voor strategische personeelsplanning en het formuleren van strategische HR-maatregelen om te komen tot een maximale benutting van het beschikbare personeel. Daarvoor moet de informatie vertaald worden naar data, die te koppelen zijn aan andere data, waarmee planningsinformatie gegenereerd kan worden (in welke leeftijdsgroep wordt over / ondergepresteerd, in welke functies bevindt zich potentieel, et cetera). De HR3P-methode (Evers e.a. 1993) biedt goede mogelijkheden om deze vertaalslag te maken.

Uit een HR3P matrix als die in *figuur 4.5* wordt duidelijk hoeveel medewerkers hun ‘plafond’ hebben bereikt en hoeveel van hen prima of onvoldoende presteren. Ook wordt inzichtelijk welk ontwikkelingspotentieel zich in de organisatie bevindt. Door deze data aan andere data te koppelen (bijvoorbeeld functie, afdeling of leeftijd) ontstaat inzicht in hoe de kwaliteit van het personeelsbestand over de organisatie verdeeld is en waar de ontwikkelingsmogelijkheden liggen. Deze informatie vormt de basis voor HR-beleid gericht op het realiseren van een nagestreefde situatie, zoals die in de derde cirkel van de Routekaart Strategische Personeelsplanning wordt geformuleerd: ‘de gewenste personele inzet straks’. HR3P maakt met andere woorden informatie die tot nu toe op het operationele niveau ‘bleef steken’, toegankelijk en bruikbaar op strategisch niveau.

Figuur 4.5 Fictief voorbeeld van een ingevulde HR3P (Human Resources Performance Potentieel Portfolio)

HUIDIGE PERFORMANCE				
POTENTIEEL	onvoldoende	bevredigend	goed	uitstekend
Potentiële grenzen bereikt	Kees	Alies Edo Jan Sikke Jantien	Jakob Koos Willemien	Anne
Groei binnen functie mogelijk			Jan Astrid	Bram
Kan groeien buiten functie op lange termijn		Merel	Lieke Nienke Margot	Moniek Sandra
Kan nu al (of op korte termijn) doorgroeien			Petra	Sara

Performance

Uitgaande van de taakstelling van de functie beoordeelt de leidinggevende in hoeverre elke afzonderlijke medewerker onvoldoende, bevredigend, goed of uitstekend presteert.

Ontwikkelingspotentieel

Van elke medewerker wordt vastgesteld of hij/zij de potentieelgrenzen bereikt heeft, groeimogelijkheden heeft binnen de huidige functie, binnen 2-3 jaar promoveerbaar is, of nu reeds promotie kan maken.

De HR3P-matrix kan op verschillende manieren gevuld worden:

- 1 In een vlootschouw: leidinggevend en medewerker vullen tijdens een werksessie de HR3P-matrix in voor hun afdeling;
- 2 In individuele jaargesprekken: leidinggevende en medewerker plaatsen de medewerker in de HR3P-matrix, en vervolgens wordt dit besproken en wordt de definitieve positie bepaald.

Het WZA zag in de HR3P-methode goede mogelijkheden om het inzicht in de kwalitatieve personele inzet in de organisatie te vergroten. Besloten werd het instrument uit te proberen op één afdeling (Prins 2011). Er werd hiervoor een focusgroep samengesteld bestaande uit een afdelingshoofd, een leidinggevende, een personeelsadviseur en een opleidingsadviseur. In de focusgroep werd een vlootschouw gedaan van de afdeling van het betrokken afdelingshoofd (Prins 2011).

Evaluatie

De verwachtingen ten aanzien van de HR3P-methode werden in de pilot bevestigd: De HR3P-methode is een eenvoudig en – mede daardoor – krachtig instrument en dus bruikbaar voor het WZA. Meer in detail rapporteerde de focusgroep de volgende resultaten (Prins 2011):

- De matrix voorziet in de informatiebehoefte op operationeel én strategisch niveau;
- Het ‘scoren’ van medewerkers suggereert objectiviteit, terwijl de score de perceptie van de leidinggevende weerspiegelt. Door een goede instructie neemt de objectiviteit toe. Ook kan de methode aangevuld worden met meer objectieve scoringscriteria of methoden, zoals een competentietest.
- Alhoewel het misschien niet altijd in het belang van een afdelingshoofd of leidinggevende is medewerkers te scoren als promoveerbaar (vanwege de kwaliteit van deze medewerkers, wil men ze graag houden), onderkent men dat inzicht in het ontwikkelingspotentieel ook een toegevoegde waarde op operationeel niveau heeft;
- Het hoofd PO&O zou graag de matrix digitaal aanbieden, waardoor het invulgemak toeneemt en de data gebruikt kunnen worden voor analyses in het kader van strategische personeelsplanning.

In het WZA is hiermee de basis gelegd voor een verdere implementatie van de HR3P-methode in de jaargesprekken met individuele medewerkers.

4.6 De gewenste personele inzet

Welke strategische doelen wil het wza over vier jaar behalen en hoe ziet in dit licht het ‘ideale’ toekomstige personeelsbestand van het wza er uit in aantallen en competenties? Bij de eerder genoemde elementen van strategische personeelsplanning ging het om de feitelijke situatie en waar deze zich naar toe beweegt. De activiteiten die daarbij horen zijn rekenkundig van aard. Het liefst zou je ook de gewenste toekomstige personele inzet voor het wza kunnen berekenen. Bijvoorbeeld door het verband te bepalen tussen de geplande productie en de personeelsomvang in full time equivalenten (fte) die daarvoor nodig is. Maar zo rechtlijnig laten de verbanden zich niet vertalen in een toekomstige situatie. Want het ziekenhuis verandert onder druk van externe ontwikkelingen. Hoe die ontwikkelingen zich uiten is afhankelijk van complexe factoren en daarom onzeker.

Voor het plannen van een onzekere toekomst is scenarioplanning een geschikte methode (Felten 2011, Speelman 2011)⁴.

Door middel van documentanalyse en interviews is in het wza een eerste invulling aan scenarioplanning gegeven (Felten 2011). Bij scenarioplanning wordt een aantal stappen doorlopen, die tot een aantal (vaak vier) scenario’s leiden. Strategisch (personeels)beleid kan vervolgens worden getoetst aan de verschillende scenario’s. Strategieën die effectief zijn in alle scenario’s zijn robuust. Strategieën die effectief zijn in specifieke scenario’s kunnen ingezet worden als dat scenario zich aandient. Deze combinatie van strategieën maakt dat organisaties flexibel en effectief kunnen reageren op veranderende omstandigheden⁵.

Voor het formuleren van scenario’s worden de volgende stappen gezet (Felten 2011, Speelman 2011, Schwartz 1996):

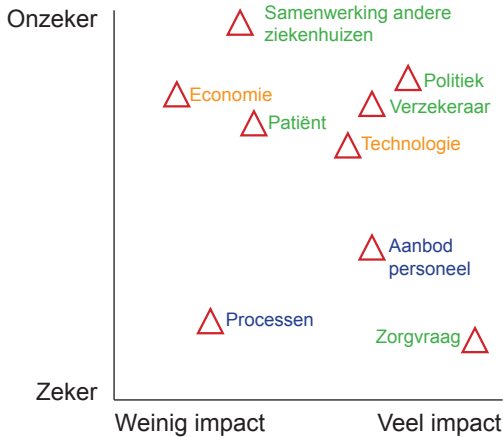
- 1 Bepaal de scope: Wat is het onderwerp van de scenarioplanning? Is dit de toekomst van de organisatie in zijn geheel (een brede scope) of focus je op een specifieke vraag (een smalle scope)?

Voorbeelden van factoren en trends

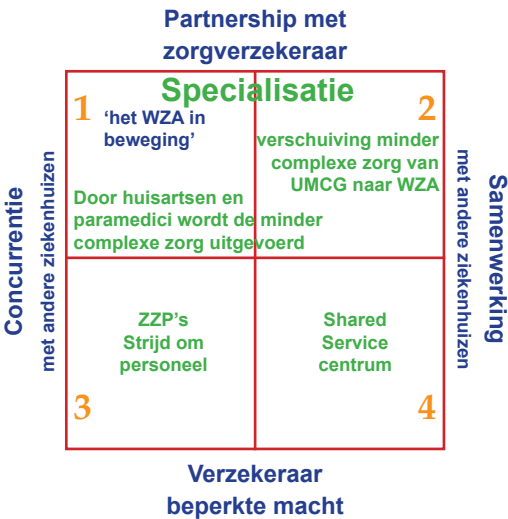
Politiek	Kortingen, hoeveel macht naar verzekeraar?
Verzekeraars	Selectieve inkoop
Invloed eerste lijn	Toenemende macht huisartsen
Andere ziekenhuizen	Samenwerking of concurrentie?
Technologie	Innovatie; arbeidsbesparing?
De klant	Invloed, keuzevrijheid
Medisch Specialisten	Aanbod, macht, kosten
Aanbod personeel	Afname
Zorgvraag	Stijgt, complexiteit neemt toe
Processen	EPD, DOT, RVE-werkwijze

- 2 Bepaal belangrijke factoren en trends: Welke factoren spelen een rol in het toekomstplaatje? Welke trends doen zich voor in de omgeving van het wza? Er kan bijvoorbeeld een DESTEP analyse gemaakt worden?⁶
- 3 Rangschik de factoren naar de mate van impact en onzekerheid zoals in figuur 4.6.
- 4 Kies de factoren die onzeker én invloedrijk zijn. Zet ze op een assenstelsel van uitersten en vul een scenariomatrix in. Hierdoor ontstaan vier scenario’s (figuur 4.7).
- 5 Werk de scenario’s uit. Vul ze zo levendig mogelijk in.
- 6 Implicaties van de scenario’s. Welke keuzes moeten gemaakt worden om in elk scenario succesvol te zijn?
- 7 Bepaal welke factoren extra in de gaten moeten worden gehouden. Zo kan men snel reageren op zich wijzigende trends (early warning indicatoren, BS Health Consultancy 2009).
- 8 Vertaal de scenario’s in concrete uitkomsten met betrekking tot de gewenste personele inzet. Dit kan bijvoorbeeld door de functiemix aan te passen aan het scenario, zowel in aantallen (fte) als in gewenste competenties.

Figuur 4.6 Illustratie bij Rangschik de factoren (3)



Figuur 4.7 Illustratie bij Kies de voornaamste factoren (4)



Evaluatie

In de pilot in het wza is een begin gemaakt met scenarioplanning. De aanwezige strategische plannen, aangevuld met interviews waren een goede basis voor het bepalen van een aantal scenario’s. Aan de implicaties van de scenario’s voor strategisch beleid en de vertaalslag naar de consequenties voor HR-beleid zijn we in de pilot niet toegekomen. Het wza bouwt daar zelf op voort. Dit geeft aan dat strategische personeelsplanning een ingebedde activiteit is die primair door de organisatie zelf gedaan moet worden.

Een externe partij kan daarbij ondersteuning leveren, maar kan het niet overnemen.

Gezien het feit dat het WZA serieus doorbouwt op de scenario's kunnen we wel concluderen dat het formuleren van scenario's zorgt voor een gezamenlijke taal in het praten en denken over de toekomst. Daarnaast zorgt het voor de – voor strategische personeelsplanning noodzakelijke – verbinding tussen management en HR. Strategische keuzes kunnen worden vertaald naar personeelsbeleid. Scenarioplanning biedt ook ruimte om conflicten en dilemma's boven tafel te brengen en bespreekbaar te maken. In een veilige context kunnen medewerkers uitspraken doen en speculeren over de toekomst. Er hoeft niet direct iets met een 'bedachte situatie' gedaan te worden. Het zorgt daarmee voor meer draagvlak voor bepaalde beslissingen.

In het licht van de Routekaart Strategische Personeelsplanning heeft de pilot ons – ZorgpleinNoord – wat betreft het onderdeel 'Gewenste personele inzet straks' een stuk bescheidener gemaakt in het nastreven van een – liefst cijfermatig – plaatje van de toekomst. Het idee dat je dit eenvoudig kunt vergelijken met het onderdeel 'Personele inzet straks bij ongewijzigd beleid en omstandigheden', waarna je eenduidige HR-maatregelen kunt formuleren, is niet realistisch gebleken. Het resultaat van scenario-planning is wel dat de grip op mogelijke toekomst er enorm mee toeneemt.

4.7 Conclusie

In het WZA zijn grote stappen gezet op het terrein van strategische personeelsplanning. In deze pilot is een eerste cyclus van strategische personeelsplanning doorlopen. Op basis van de opbrengsten en ervaringen gaat het WZA ermee door. ZorgpleinNoord wil hierover contact houden en – indien gewenst – dit ondersteunen. Zo continueren we ons gezamenlijk leerproces, dat voor het WZA en – via ZorgpleinNoord – voor de zorg- en welzijnssector in onze regio belangrijke opbrengsten heeft.

De pilot in het WZA had een dubbele doelstelling:

- 1 Het verwerven van planningsinformatie voor het WZA;
- 2 Het verder ontwikkelen van de Routekaart Strategische Personeelsplanning.

Van de opbrengsten voor het WZA zijn in de voorgaande paragrafen diverse voorbeelden gegeven. Vanuit allerlei invalshoeken is het personeelsbestand in kaart gebracht. Dit heeft informatie opgeleverd waar het ziekenhuis mee verder kan. Daarnaast leidde het tot nieuwe informatiebehoeften, zoals de behoefte aan inzicht in de uiteindelijke bestemming van stagiaires (voor wie leiden wij op?) en de behoefte aan het beschikbaar maken van kwalitatieve personeelsgegevens op strategisch niveau. Als het WZA de komende jaren deze informatie gaat registreren, zal een volgende cyclus van strategische personeelsplanning de vragen beantwoorden die in deze cyclus zijn opgeroepen. Op deze manier is in deze eerste cyclus een goede basis gelegd voor strategische personeelsplanning als cyclisch proces.

Welke conclusies kunnen we uit de pilot trekken ten aanzien van de Routekaart Strategische Personeelsplanning als methodiek?

- Strategische personeelsplanning is een activiteit die primair door een organisatie zelf uitgevoerd moet worden. Aansluiting bij de specifieke organisatiecontext is dan maximaal. Wel kan een externe partij organisaties ondersteunen, met name door het inbrengen van (ervaring met) een breed instrumentarium.
- Voor draagvlak in de organisatie verdient het aanbeveling om voor de strategische personeelsplanning een stuurgroep in te stellen waarin medewerkers uit relevante disciplines zitting nemen. Vanwege het strategisch belang van strategische personeelsplanning is het raadzaam dat de stuurgroep wordt voorgezeten door een bestuurs- of directielid. De stuurgroep komt ongeveer twee keer per jaar bijeen. Voor de medewerkers die zich daadwerkelijk met de verzameling en analyse van de gegevens bezighouden is strategische personeelsplanning natuurlijk een veel intensievere opdracht.
- In elke cyclus van strategische personeelsplanning doemen vragen op die niet met de beschikbare gegevens beantwoord kunnen worden. Desgewenst kan de organisatie de benodigde gegevens gaan registreren waardoor in toekomstige cycli de vragen wel beantwoord kunnen worden. Hier schuilt wel

een gevaar, want de administratieve druk in de zorg is al hoog. De kans bestaat dat degenen die de informatie moeten leveren hiertegen weerstand hebben. De kunst is vooral om bestaande informatie beter toegankelijk te maken voor strategische personeelsplanning en om de registratie erg gemakkelijk te maken.

- In de pilot in het WZA en in een andere organisatie is de analyseomgeving in Excel doorontwikkeld. Het resultaat kan ingezet worden in andere organisaties. Het kan zelfs direct gekoppeld worden aan het personeelsinformatiesysteem van de organisatie. Zelden zal alle informatie zonder meer bruikbaar zijn voor strategische personeelsplanning. Hiervoor is – met name de eerste keer – een arbeidsintensieve vertaalslag nodig.

Eenzijds heeft de pilot ons het zelfvertrouwen gegeven dat strategische personeelsplanning in de zorg goed mogelijk is. Anderzijds heeft de pilot ons bescheidener gemaakt in ons streven de toekomst te willen voorspellen. Dat is namelijk knap lastig. Wel hebben we ervaren dat met strategische personeelsplanning de grip op *mogelijke toekomst* toeneemt. En dat is winst in de dynamische wereld van de zorg.

Noten

- ¹ Lotte Speelman en Ellen Offers werken bij Stichting ZorgpleinNoord (meer informatie op www.zorgpleinoord.nl). We bedanken het Wilhelmina Ziekenhuis Assen (WZA), in het bijzonder Eveline Bakker, hartelijk voor de goede samenwerking in dit project. De inhoud van de tabellen en figuren in dit artikel is niet getoetst door het WZA en komt volledig voor rekening van de betrokken onderzoekers.
- ² Voorbeelden hiervan zijn overheveling van de functies dagbesteding en begeleiding van de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) naar de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en het verhogen van de eigen bijdrage in de geestelijke gezondheidszorg (ggz).
- ³ Bij een andere zorgorganisatie is inmiddels de analyseomgeving gekoppeld aan het personeelsinformatiesysteem, waardoor op elk gewenst moment gespecificeerde informatie 'afgetapt' kan worden.
- ⁴ Hoewel er discussie bestaat over wie de uitvinder is van scenarioplanning, wordt Shell vaak met het instrument geassocieerd. Het bedrijf voorspelde daarmee de oliecrisis in 1973 en bleef nadien als sterkste speler over in de branche. Shell had eerder al in een scenario rekening gehouden met een boycot van olie en sterk stijgende olieprijs en wist daarom sneller en adequater met de ergste schokken om te gaan toen het scenario werkelijkheid werd. De aanpak van Shell wordt ook wel 'de gouden standaard' van scenarioplanning genoemd.
- ⁵ Voorbeelden van scenarioplanning in de zorg vindt u op <http://bit.ly/tWc6rk> en <http://bit.ly/vJogtM>.
- ⁶ DESTEP is een acroniem voor demografisch, ecologisch, sociaal maatschappelijk, technologisch, economisch en politiek. In het Engels wordt het aangeduid met PESTEL of DESTPG.

Literatuur

- Atos Consulting (2010). *De zorgmarkt IN 2020. Samenwerken richting een onzekere toekomst*. Utrecht [<http://bit.ly/vJogtM>]
- BS Health Consultancy (2009). *Van Ieder voor zich tot Concernvorming. Onderzoek naar de toekomstscenario's van de ziekenhuismarkt*. Vinkeveen [<http://bit.ly/tWc6rk>]
- Depré, E., Hondeghem, A., & Vandeweyer, S. (2000). *Personeelsplanning*. Leuven: Instituut voor de Overheid, faculteit Sociale Wetenschappen
- Derks, W., Hovens P., & Klinkers L. E. M. (2006). *Structurele bevolkingsdaling. Een urgente nieuwe invalshoek voor beleidsmakers*. Den Haag: Raad voor Verkeer en Waterstaat / VROM Raad.
- Eggink, E., Oudijk D., & Woittiez I. (2010). *Zorgen voor Zorg. Ramingen van de vraag naar personeel in de verpleging en verzorging tot 2030*. Den Haag: SCP
- Evers, G. H. M., & Verhoeven, C. J. (1993). *Human Resources Planning. Een integrale benadering van personeelsplanning*. Deventer: Kluwer / NVP
- Evers, G. H. M., Van Laanen, Ch. C. M., & Sipkens, G. J. J. (1993). *Effectieve personeelsplanning. Een praktische kijk op personeelsstromen*. Deventer: Kluwer.
- Felten, S. (2011). *Toekomstscenario's voor het Wilhelmina Ziekenhuis Assen. Het bepalen van de gewenste personele inzet*. [Afstudeerscriptie opleiding Personeelsmanagement] Groningen: Hanzehogeschool Groningen.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2011) (*Arbeidsmarktbrief*). Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
- Offers, E. H. (2010). *Leren van Projecten. Bouwen aan een integrale arbeidsmarktstrategie voor zorg en welzijn*. Haren: ZorgpleinNoord.
- Ponsioen, B. A. (2010). *Strategisch Beleidsplan WZA 2011-2014 (versie 0.3) 'Kroon op de zorg!'* Assen: Wilhelmina Ziekenhuis.
- Prins, W. (2011). *Kijk op kwaliteit*. [Afstudeerscriptie opleiding Personeelsmanagement] Groningen: Hanzehogeschool Groningen.
- Speelman, L. (2010). *Van reageren naar anticiperen. Strategische personeelsplanning voor de zorg*. Haren: ZorgpleinNoord [<http://bit.ly/pfMGnf>]
- Speelman, L. (2011). *Pilot Strategische Personeelsplanning Wilhelmina Ziekenhuis Assen*. (Haren: ZorgpleinNoord (interne notitie).
- Schwartz, P. (1996). *The art of the long view*. New York: Currency / Doubleday.
- Veltkamp, S. (2011). *Strategische personeelsplanning voor de sector Zorg en Welzijn. Een onderzoek voor het uitvoeren van een kwantitatieve analyse van de personele inzet bij het WZA nu en op basis hiervan een voorspelling van het bestand in december 2014 bij het ongewijzigd beleid en omstandigheden*. [Afstudeerscriptie opleiding Personeelsmanagement] Groningen: Hanzehogeschool Groningen.
- Zorginnovatieplatform (2009). *Zorg voor mensen, mensen voor de zorg. Arbeidsmarktbeleid voor de zorgsector richting 2025*. Den Haag: ZIP / VWS.

5

Techniekverlaters een bron voor preventie van tekorten aan technici? *Een verkenning*

auteurs

drs. ing. Joop Witteveen
dr. Harm van Lieshout

5.1 Inleiding

Er zijn (natuurlijk) technici die na verloop van tijd hun technische baan verlaten en naar een niet-technische functie gaan in een technisch of niet technisch bedrijf. In dit hoofdstuk oriënteren wij ons op deze *techniekverlaters*. De aanleiding voor deze verkenning zijn actuele en dreigende tekorten aan technici.

De afgelopen jaren is al veel ondernomen om tekorten aan technici in de toekomst te helpen voorkomen door met name de *instroom* in technische banen te verhogen. Er is intensief samengewerkt tussen onderwijsinstellingen en bedrijfsleven om het percentage leerlingen dat kiest voor een exact vakkenpakket en een technische opleiding te vergroten: beroepsvoorlichting aan leerlingen, bijscholing van docenten, het opzetten van het Technasium en de ontwikkeling van een nieuwe opleiding als Human Technology. Het gevolg van dergelijke acties blijkt pas op de lange termijn, maar het is in elk geval bemoedigend dat de instroom in de laatste twee harder is gegroeid dan de instroom in het hele hoger onderwijs (Platform Bèta Techniek, 2011).

Het nadeel van het stimuleren van de participatie in exacte vakken en technische beroepsopleidingen is dat het pas jaren later tot hogere instroom op de arbeidsmarkt voor technische functies leidt. Terwijl er ook in relatief slechte economische tijden nu soms nog relatieve krapte voor sommige technische functies is, en die krapte naar verwachting de komende jaren groter zal worden vanwege ontgroening en vergrijzing op de arbeidsmarkt.

Om- en bijscholing en rekrutering van zij-instromers (werknemers afkomstig uit een andere branche en/of beroep) is een natuurlijk alternatief voor het stimuleren van de instroom van jongeren, dat op kortere termijn soelaas kan bieden. Voor de techniek is dat alternatief echter wat moeilijker toepasbaar, omdat de meeste (middelbare en hogere) technische beroepen een specifieke meerjarige specialistische vooropleiding veronderstellen. Omscholing van mensen zonder technische achtergrond is dus relatief lastig, tijdrovend en duur. Voor mensen met een (relevante) technische achtergrond geldt dit nadeel minder. Voor krappe arbeidsmarktsegmenten is echter per definitie het probleem, dat er nauwelijks werklozen zijn met de desbetreffende relevante vooropleiding. Dus om-/bijscholing van *werkloze* technici is in theorie wel een oplossing, maar biedt kwantitatief te weinig soelaas in arbeidsmarktsegmenten die al krap zijn.

Daarmee resteren werkenden met een technische opleidingsachtergrond als relevante zij-instroom in technische beroepen. Er is bekend dat er nog al wat technisch opgeleiden zijn die niet meer in de techniek werken (o.a. Smits & Sieben, 2008). In dit hoofdstuk verkennen wij of zij-instroom van dergelijke techniekverlaters naar (hogere) technische beroepen via Leven Lang Leren (LLL) arrangementen een bijdrage kan leveren aan het voorkomen van tekorten in technische beroepen. Omdat ze al een technische vooropleiding hebben, kan bijscholing van techniekverlaters in hun oude technische beroep, of omscholing naar een ander technisch beroep, relatief korter van duur en dus goedkoper zijn dan van mensen zonder enige technische achtergrond.

Natuurlijk waren er redenen waarom techniekverlaters eerder de techniek verlieten, en het is dus allesbehalve vanzelfsprekend dat zij nu direct een kans op terugkeer zullen aangrijpen. Maar het omgekeerde is even onwaarschijnlijk: in verschillende gevallen kan een terugkeer naar een (hogere) technische baan nu een mooie volgende loopbaanstap betekenen. Omdat, bijvoorbeeld, er een geleidelijke verschuiving optreedt van mbo- naar hbo-niveau ontstaat er een grotere vraag naar technische specialisten (Van den Tillaart et al., 2010). Dergelijke banen lijken een interessante volgende stap voor werknemers met mbo+ niveau, en een kans voor werkgevers om deze mensen via upgrading aan zich te binden.

5.2 Vraagstelling en opzet

Dit onderzoek richt zich dus op techniekverlaters en mogelijkheden om eerder uit de techniek vertrokken technici via LLL arrangementen naar technischer functies 'terug te ploegen'. De *centrale onderzoeksvraag* luidt: in hoeverre en onder welke condities kunnen LLL arrangementen voor techniekverlaters helpen om het tekort aan technici bij technische bedrijven terug te dringen? Om deze vraag te kunnen adresseren, moeten eerst twee andere vragen worden beantwoord:

- 1 Hoe groot is het tekort aan technici?
- 2 Hoe ziet de groep techniekverlaters er uit?

Onder *techniekverlater* verstaan we iemand die ooit begonnen is aan een technische opleiding, en die op dit moment niet meer bij een technisch bedrijf werkzaam is, of in een niet-technische functie bij een technisch bedrijf werkzaam is. De laatste toevoeging is van belang, omdat een relevant deel van de uitstroom uit technische functies plaatsvindt naar een niet-technische (commerciële, leidinggevende, administratieve of management-) functie, al dan niet bij een technisch bedrijf.

Het concept van de techniekverlater is dus verwant aan het concept *beroepen-mobiliteit* (Bierings, Cörvers, Montizaan & de Vries, 2009). Bierings et al. onderscheiden beroepvinders, beroepswisselaars en beroepverlaters. Onze techniekverlaters zijn dus een sector- en beroepsspecifieke deelverzameling van de categorie beroepverlaters. Techniekverlaters stammen uit een beroep dat hoort tot de *technische en industrieberoepen*. Onder de *technieksector* vallen de bedrijfssectoren chemie, metaal en elektrotechniek, overige industrie, energie en bouw. Hoewel in andere sectoren (zoals de zorg) de vraag naar technici ook groeiende is beperken we ons hier tot de technieksector. We beperken de analyse in dit hoofdstuk tot het hbo-niveau; de desbetreffende opleidingscategorie is dus *hbo-techniek*. We volgen hier de indeling van het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA, 2009) omdat in hun rapporten de meeste relevante gegevens zijn te vinden.

We hebben een explorerend kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar de hierboven genoemde centrale vraag en de twee andere vragen die daarmee samenhangen op basis van desk research. Als onze analyse het idee, om techniekverlaters via LLL terug te ploegen naar technische functies bij technische bedrijven, vruchtbaar en kansrijk doet lijken, zou de Hanzehogeschool Groningen (in het bijzonder haar technische *schools*) vervolgens als LLL aanbieder kunnen beproeven, of er in de regio draagvlak is voor het ontwerp van een op techniekverlaters gerichte LLL pilot.

Paragraaf 5.3 richt zich op onze eerste deelvraag en verkent eerst of er inderdaad sprake is van actuele en toekomstig dreigende krapte in (hogere) technische arbeidsmarktsegmenten. *Paragraaf 5.4* is gewijd aan onze tweede deelvraag. Eerst wordt het concept van de techniekverlater gedetailleerder uitgewerkt, in het bijzonder in een arbeidsmarktmodel waarin de verschillende momenten

van 'techniekverlating' worden onderscheiden. Vervolgens wordt een schatting gegeven van de omvang van deze 'weglekstromen'. *Paragraaf 5.5* beantwoordt de hoofdvraag: in hoeverre en onder welke condities kunnen LLL arrangementen voor techniekverlaters helpen om het tekort aan technici bij technische bedrijven terug te dringen?

5.3 Dreigt er een tekort aan technici?

In deze paragraaf wordt besproken of er tekort aan technici is of dreigt. Daartoe wordt eerst het begrippenkader uitgelegd rond de aansluiting van vraag naar en aanbod op de arbeidsmarkt (*paragraaf 5.3.1*). Daarna wordt de verhouding tussen vraag en aanbod (en de ontwikkeling daarvan) in de Nederlandse technieksector in het algemeen belicht (*paragraaf 5.3.2*). Vervolgens wordt ingezoomd op één technische branche (de installatietechniek), waarvoor het Opleidings- en ontwikkelingsfonds voor het Technisch InstallatieBedrijf (OTIB) recent een uitgebreid onderzoek heeft laten verrichten naar recente en verwachte toekomstige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt (Van den Tillaart et al., 2010).

5.3.1 Vraag naar en aanbod van arbeid en hun aansluiting

Het Researchcentrum Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) analyseert ontwikkelingen op de arbeidsmarkt aan de hand van onder meer de volgende centrale begrippen (ROA, 2009; 2011):

- *Uitbreidingsvraag*: de vraag naar nieuwe arbeidskrachten die ontstaat door groei van de werkgelegenheid;
- *Vervangingsvraag*: de vraag naar nieuwe arbeidskrachten die ontstaat doordat de arbeidsplaatsen van werkenden die met pensioen gaan, arbeidsongeschikt worden of zich (tijdelijk) terugtrekken van de arbeidsmarkt opnieuw moeten worden opgevuld. De vervangingsvraag per beroepsgroep kan bovendien ontstaan door de beroepsmobiliteit. De vervangingsvraag naar opleidingstype kan bovendien ontstaan wanneer arbeidskrachten door middel van niveauverhogende of richtingveranderde scholing aanvullende kwalificaties weten te verwerven;
- *Baanopeningen*: de totale vraag naar nieuwkomers op de arbeidsmarkt, zoals deze is bepaald door de werkgelegenheidsgroei (positieve uitbreidingsvraag) en de vervangingsvraag;
- *Arbeidsmarktinstroom van schoolverlaters*: het aanbod van nieuwe arbeidskrachten op de arbeidsmarkt, zoals deze is bepaald door de verwachte uitstroom van schoolverlaters uit het initiële dagonderwijs, de schoolverlaters van het deeltijdonderwijs, het niet-reguliere voltijdonderwijs en de beroepsgerichte volwasseneneducatie. Daarbij wordt de benaming 'schoolverlater' meestal ook gehanteerd voor afgestudeerden van het hoger onderwijs;
- *Knelpunten in de personeelsvoorziening naar beroep*: om inzicht te verschaffen hoe de aansluitingsproblematiek tussen onderwijs en arbeidsmarkt zijn weerslag heeft op de wervingsproblematiek in de verschillende beroepsgroepen, wordt gebruik gemaakt van de *Indicator Knelpunten in de Personeelsvoorziening naar Beroep* (ITKB). De ITKB geeft aan in welke mate het voor werkgevers mogelijk is om de gewenste personeelssamenstelling naar opleidingsachtergrond binnen beroepsgroepen te realiseren, bij de voorspelde vraag-

aanbod verhoudingen voor de verschillende opleidingstypen. De ITKB heeft een waarde tussen 0 en 1. Naarmate de waarde van de indicator lager is, zijn de knelpunten in de personeelsvoorziening voor de betreffende beroeps-groep groter. Werkgevers zullen dan relatief veel moeite hebben nieuw personeel met de door hen gewenste opleidingsachtergrond te vinden.

- *Knelpunten in de personeelsvoorziening naar opleiding:* als de vraag naar werkenden met een bepaalde opleidingsachtergrond groter is dan het aanbod kunnen knelpunten in de personeelsvoorziening voor werkgevers verwacht worden. De Indicator van de Toekomstige Knelpunten in de Personeelsvoorziening (ITKP) geeft deze vraag-aanbod spanning per opleidings-type aan. Naarmate de waarde van de indicator lager wordt, zijn de verwachte knelpunten groter.

Vanwege de vergrijzing wordt de uitstroom uit de arbeidsmarkt de komende jaren groter: de grote ‘babyboom’ generatie zal de arbeidsmarkt gaan verlaten. Tegelijkertijd is er sprake van ontgroening op de arbeidsmarkt, omdat generaties schoolverlaters kleiner zijn dan ze ooit waren. In zijn algemeenheid is de verwachting dat de Nederlandse arbeidsmarkt bij herstel van de economie de komende jaren knapper gaat worden.

De techniek is één van de sectoren die zich zorgen maakt over arbeidstekorten in de toekomst. Er is immers in het verleden al sprake geweest van tekorten in de sector. In 2003 constateerde de toenmalige regering bijvoorbeeld (Ministerie van Economische Zaken, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen & Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2003: pp. 22-23):

‘Het aandeel technisch opgeleiden dat een technische functie uitoefent nam in de periode 1994-1998 af van 58% tot 51%. In een aantal technische beroepen is 80% van de nieuwkomers al binnen een jaar technicus af. Vooral vrouwen en technici die een functie op hoog niveau bekleden, keren de techniek de rug toe. Een overstap naar een ander vakgebied is niet altijd een probleem. Ook in een nieuwe functie kunnen de technische kennis en vaardigheden van pas komen. Maar gezien de tekorten aan technici zou het in ieder geval aantrekkelijker moeten worden gemaakt om als technicus aan de slag te gaan.’

Ook in het recentere verleden bleven tekorten aan technici een probleem. Eind 2008 stond bijvoorbeeld meer dan de helft van de moeilijk vervulbare vacatures in de metaalelectro sector al zes maanden of langer open (Kiechel, de Grip, Van Breugel & Coenen, 2009).

De economische crisis vanaf 2008 bracht een economische terugval mee in de volgende jaren, en die crisis is dit jaar weer verscherpt. Hoewel de werk-gelegenheidsprognose tot 2014 dus met meer onzekerheid is omgeven dan anders, moet er rekening gehouden worden met krapte aan technici in de technieksector en andere sectoren in de nabije toekomst (o.a. Montizaan & De Grip, 2008; ROA, 2009; Donker van Heel et al., 2010; ResearchNed & Bureau Louter, 2010; UWV Werkbedrijf &, 2011; ROA, 2011). De voornaamste reden is de vergrijzing en de daaruit resulterende uitstroom van werknemers (UWV Werk-bedrijf en Colo, 2011):

De technische sectoren hebben een vergrijsd werknemersbestand. Het aandeel van werkenden in de leeftijdscategorie van 55 tot 60 jaar is voor de technische sectoren groter dan het landelijke gemiddelde. Werkgevers in de technische sectoren moeten daarom rekening houden met een grote uitstroom van ervaren werknemers.

Aan de hand van de eerder geïntroduceerde centrale begrippen van de ROA worden in *tabel 5.1* de toekomstverwachtingen gegeven voor de technische en industrieberoepen in het algemeen en voor de hbo-techniekopleidingen in het bijzonder voor de periode 2011-2016 (ROA, 2011).

Tabel 5.1 Overzicht verwachting arbeidsmarkt voor technici, periode 2011-2016

2011-2016	technische- en industrieberoepen	hbo-techniek
Uitbreidingsvraag	-15.100	3.400
Vervangingsvraag	443.500	71.000
Baanopeningen	472.100	74.700
Instroom		49.600
ITKB	0,758	
ITKP		0,96

bron: ROA (2011).

Voor de technische en industrieberoepen wordt voor deze periode een negatieve uitbreidingsvraag voorzien van 15.100 (ROA, 2011: p. 27). De vervangingsvraag voor technische en industrieberoepen in de periode 2011-2016 wordt geschat op 443.500 werknemers (ROA, 2011: p. 37). Het aantal baanopeningen in de technische en industrieberoepen zal in deze periode naar verwachting uitkomen op 472.100 (ROA, 2011: p. 46). Een indicator voor krapte op de arbeidsmarkt is de indicator Toekomstige Knelpunten in de personeelsvoorziening naar Beroep (ITKB). Voor de periode 2011-2016 is deze indicator voor de technische en industrieberoepen 0,758 (ROA, 2011: p. 81). Dit betekent dat voor de technisch en industrieberoepen grote knelpunten worden verwacht op de arbeidsmarkt. Voor slechts 8% van de werkenden in deze beroepen worden (vrijwel) geen knelpunten verwacht, terwijl voor maar liefst 75% (zeer) grote knelpunten worden verwacht. Werkgevers in de technische- en industrieberoepen zullen op middellange termijn met grote schaarste aan personeel rekening moeten houden (ROA, 2011: p. 82). Het zal moeilijk zijn om voldoende technische analisten, werktuigbouwkundigen, weg- en water-bouwkundigen en grafische vakkrachten te vinden. Daarnaast worden grote knelpunten verwacht voor laboratoriumassistenten, laboranten, natuurweten-schappers, conciërges, bouwvakkers, aannemers en installateurs, architecten en bouwkundig projectleiders, weg- en waterbouwkundig ontwerpers en project-leiders, metaalarbeiders, bankwerkers en lassers, bedrijfshoofden metaal-bewerking, monteurs, werktuigbouwkundig ontwerpers en hoofden technische dienst, elektronicamonteurs, monteurs en controleurs elektrotechnische producten, elektromonteurs, elektrotechnisch ontwerpers, en bedrijfshoofden en proces-technologen.

De uitbreidingsvraag voor hbo-techniek wordt voor 2011-2016 geschat op 3.400 (ROA, 2011: p. 31). De vervangingsvraag voor hbo-techniekopleidingen wordt voor dezelfde periode geraamd op 71.000 (ROA, 2011: p. 43). Voor hbo-technici worden 74.700 baanopeningen in de periode 2011-2016 verwacht (ROA, 2011: p. 49). Dat is meer dan de verwachte instroom van hbo-technici van 49.600 (ROA, 2011: p. 52) in dezelfde periode. De Indicator van de Toekomstige Knelpunten in de Personeelsvoorziening (ITKP) voor hbo-techniek wordt geschat op 0,96 (ROA, 2011: p. 72) er worden grote knelpunten verwacht in de periode 2011-2016. In het bijzonder worden op middellange termijn *zeer* grote knelpunten verwacht voor hbo laboratorium en hbo chemische technologie (ROA, 2011: p. 76). Voor hbo civiele techniek, hbo werktuigbouwkunde en hbo vervoer en logistiek worden grote knelpunten verwacht.

In het algemeen zullen op een krappe arbeidsmarkt meer en langduriger moeilijk of zelfs onvervulbare vacatures voorkomen. Zoals Montizaan & De Grip (2008: p. 28) kernachtig samenvatten:

‘De arbeidsvraag naar bètatechnici zal de komende jaren groter zijn dan het arbeidsaanbod. Dit impliceert dat sprake zal zijn van een tekort aan bètatechnici en dat werkgevers te maken krijgen met grote knelpunten in hun personeelsvoorziening.’

5.3.2 Een analyse uit de installatietechniek

In deze paragraaf zoomen we in op een branchespecifiek voorbeeld binnen de technieksector: de technische installatie branche (TI-branche). De reden is, dat het Opleidings- en ontwikkelingsfonds voor het Technisch InstallatieBedrijf (OTIB) recent uitgebreid onderzoek heeft gedaan naar de recente en verwachte toekomstige ontwikkeling van de arbeidsmarkt in haar branche (Van den Tillaart et al., 2010).

Dit onderzoek biedt een nog wat gedetailleerder inzicht in de arbeidsmarktproblematiek van een technische branche. In dit rapport wordt niet alleen een analyse gemaakt van ontwikkelingen die zich in de afgelopen 10 jaar in de technische installatie bedrijven en op de TI-arbeidsmarkt hebben voorgedaan, maar er is ook een prognose opgenomen van de ontwikkelingen die in de jaren 2010-2014 op de TI-arbeidsmarkt verwacht worden.

De vergrijzing komt in de installatietechniek branche tot uiting in het gegeven dat het percentage 55-plussers in de periode 2000-2009 verdubbeld is van bijna 6 naar ruim 11% (Van den Tillaart et al., 2010: 4; p. 32). Dit betekent dat de vervangingsvraag de komende jaren gaat toenemen indien deze categorie oudere werknemers ook daadwerkelijk uitstromen. Maar door de ontgroening komen er minder jongeren, en dus ook minder schoolverlaters, op de arbeidsmarkt beschikbaar. Het aandeel 25-34-jarige werknemers in de TI is gedaald van 34% in 1999 tot 25% in 2009; en het aandeel werknemers onder de 25 van 20% tot 16% (Van den Tillaart et al., 2010: p. 32). Omdat deze combinatie van

vergrijzing en ontgroening ook in andere sectoren optreedt, zal de concurrentie om de schaarser wordende jongeren toenemen (Van den Tillaart et al., 2010: p. 4).

In 2008 had ongeveer 9% van de werknemers in de TI een hbo-opleiding afgerond, tegenover 6% in 2000 (Van den Tillaart, 2010: pp. 27-28). Maar er is sprake van een verschuiving van de personeelsvraag naar hogere opleidingsniveaus: meer mbo-niveaus 3 en 4, en meer hbo. Dit heeft te maken met een upgradings van (een deel van) de monteursfuncties en met een naar verhouding grotere toename van de vraag naar technische specialisten zoals engineers en werkvoorbereiders (Van den Tillaart et al., 2010: p. 4).

We zien echter dat het aantal gediplomeerden met een hogere technische beroepsopleiding sinds 2003/04 gestaag licht daalt (Van den Tillaart et al., 2010: p. 75). Het ging in 2007/2008 om 9.514 gediplomeerden. De helft van hen haalt een diploma engineering (51%). De drie TI-gerelateerde engineering-opleidingen (elektrotechniek, technische bedrijfskunde en algemene operationele techniek) hadden in 2007/08 dramatisch minder gediplomeerden dan in 2003/04: 21%.

Volgens ramingen van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen zal het aantal gediplomeerden in de sector techniek van 2007/08 met 9% licht stijgen tot bijna 10.200 gediplomeerden in 2013/14 (Van den Tillaart et al., 2010: p. 81). Deze stijging zal de daling die we al enkele jaren zien in het aantal gediplomeerden in de TI-gerelateerde opleiding wat afzwakken. Het gevolg is dat het aantal gediplomeerden in TI-gerelateerde opleidingen tot 2013/14 naar verwachting nog maar zeer licht zal dalen.

In de eerste helft van 2009 – net na het intreden van de economische crisis – daalde het aantal installatiebedrijven met moeilijk vervulbare vacatures van 63% in eind 2008 naar 21% medio 2009 (Van den Tillaart et al., 2010: p. 130). Daarna stabiliseerde het tot februari 2010 op dat percentage. De daling van de krapte na de economische crisis geldt echter vooral de monteursfuncties, veel minder de technische staffuncties en leidinggevende functies. Vanaf 2011 verwachtten de bedrijven weer een toenemende vraag naar personeel. Een prognose voorspelt een oplopende totale wervingsbehoefte voor de TI-branche tot 24.520 personen, waarvan naar schatting tenminste 83% uit zij-instromers zal moeten bestaan (Van den Tillaart et al., 2010: p. 137).

In de periode 2010-2014 komen genoeg hbo-schoolverlaters op de arbeidsmarkt om te voorzien in de vraag (Van den Tillaart et al., 2010: p. 140). Het aanbod aan hbo-schoolverlaters begint naar verwachting in 2014 krap te worden. Het is nog (net) voldoende om aan de vraag te voldoen, maar dat zal steeds lastiger worden.

5.4 Techniekverlaters: soorten en omvang

In de vorige paragraaf hebben we gezien dat er een tekort dreigt aan technici. En, met name in het voorbeeld van π branche, zagen we dat veel opgeleide technici vroeger of later in een andere branche komen te werken. Deze *techniekverlaters* stromen uit een technisch bedrijf en/of een technisch beroep. We noemen dit weglekstromen. Hoe ziet deze groep techniekverlaters eruit, hoe groot is die groep?

In deze paragraaf wordt hierop nader ingegaan. Eerst worden op basis van het transitionele arbeidsmarktmodel de weglekstromen in kaart gebracht (paragraaf 5.4.1). Daarna wordt getracht een indruk van de omvang van die stromen te krijgen voor de techniek als geheel (paragraaf 5.4.2) en de technische installatiebranche in het bijzonder (paragraaf 5.4.3).

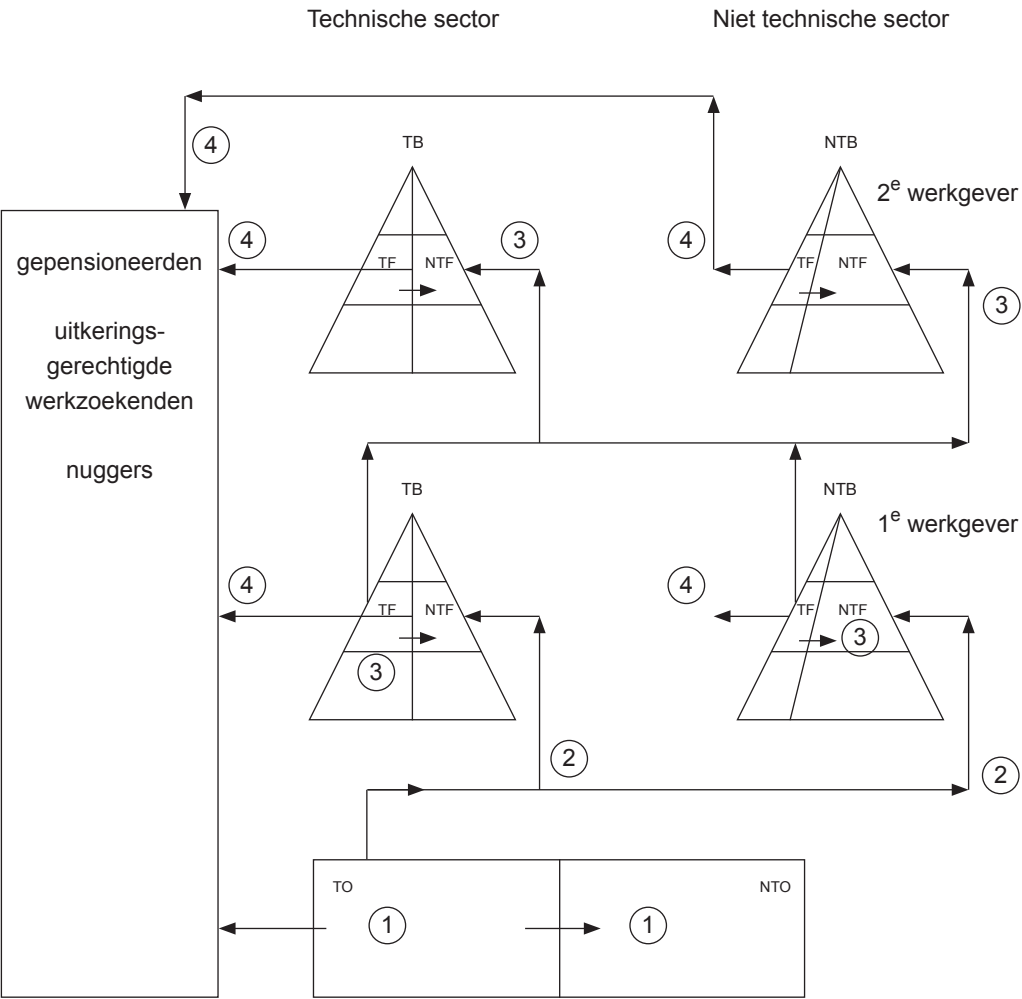
5.4.1 Conceptueel model techniekverlaters

De problematiek van de techniekverlaters gaat over de uitstroom uit het onderwijs en de arbeidsmarkt. Op basis van het transitionele arbeidsmarktmodel (Schmid, 1998) hebben we een model gemaakt dat de weglekstromen dynamisch in beeld brengt. *Figuur 5.1* geeft een beeld van deze weglekstromen. De figuur is het best van onder naar boven te lezen. Een student wordt in het hbo in het technisch onderwijs (TO) opgeleid als technicus. Daarna stroomt hij als schoolverlater door naar zijn eerste werkgever. Dat kan een technisch bedrijf (TB) of een niet-technisch bedrijf zijn (NTB). Bij beide kan hij zowel een technische functie (TF) of een niet-technische functie (NTF) vervullen. Na verloop van tijd stroomt hij van een eerste baan naar een tweede baan door (of hij wordt baanloos). Die tweede baan kan bij dezelfde werkgever zijn, maar ook bij een andere. Als het een andere werkgever is, kan dat een ander technisch bedrijf zijn, of een niet-technisch bedrijf. Die baan kan (nog steeds) een technische functie zijn, of een niet-technische. In *figuur 5.1* onderscheiden we vier typen weglekstromen.

- ① *Techniekverlaters uit het technisch hbo-onderwijs*
De eerste weglekstroom bestaat uit schoolverlaters die een technische hbo-opleiding zonder diploma verlaten. Deze stromen door naar een andere (al dan niet technische) opleiding, worden werkloos, of gaan werken in een (al dan niet-technische) baan beneden hbo-niveau. Behalve bij doorstroom naar een andere hogere technische opleiding is in alle andere gevallen sprake van een (hogere) techniekverlater: iemand die een hogere technische opleiding begon gaat (voorlopig) verloren als (toekomstige) professional voor het hogere technische arbeidsmarktsegment.
- ② *Techniekverlaters bij de overgang van technisch hbo-onderwijs naar de arbeidsmarkt*
De tweede weglekstroom bestaat uit schoolverlaters met een technisch hbo-diploma die na afronding van hun technische opleiding doorstromen naar een

niet-technisch functie in een technisch of niet technisch bedrijf. Natuurlijk zijn er ook studenten die doorstromen naar een vervolgopleiding, bijvoorbeeld in het wo. Deze stroom hebben we voor de overzichtelijkheid niet in *figuur 5.1* getekend. Dergelijke doorstromers komen in elk geval voorlopig ook niet beschikbaar voor het technische arbeidsmarktsegment op hbo-niveau, en zijn dus op korte termijn eveneens als (hogere) techniekverlater te beschouwen. Later in hun loopbaan zouden zij natuurlijk alsnog op een met hun technische hbo-diploma corresponderende functie kunnen belanden.

Figuur 5.1 Conceptueel model techniekverlaters



Legenda
TO = Technisch Onderwijs NTO = Niet Technisch Onderwijs → Weglekstroom
TB = Technisch bedrijf NTB = Niet Technisch Bedrijf
TF = Technische Functie NTF = Niet Technische Functie

③ *Techniekverlaters bij de overgang van werk naar werk*

De derde weglekstroom bestaat uit werknemers die doorstromen van een technische functie naar een niet-technische functie in een technische of niet technisch bedrijf. Het gaat hier om de weglek naar een andere functie bij de eerste of een tweede of latere werkgever (technisch of niet technisch bedrijf). Bij de overstap naar een technische functie in een niet-technisch bedrijf is in onze definitie geen sprake van techniekverlaten.

Figuur 5.1 concentreert zich op het hbo-niveau en weglek naar ander werk wat betreft sector en functie. Wat *figuur 5.1* niet laat zien, maar wat natuurlijk ook onder de definitie valt, is weglek omdat mensen op een lager of hoger opleidingsniveau gaan werken, al dan niet in de techniek. Als ze iets in de techniek doen, blijven ze weliswaar behouden voor de techniek in brede zin, maar ze verlaten evengoed het specifieke arbeidsmarktsegment van de hbo-technici waar we ons hier op concentreren.

④ *Techniekverlaters bij de overgang werk naar inactiviteit*

De vierde weglekstroom bestaat uit werknemers in een technische functie die uitstromen naar een vorm van niet (betaald) werken. Ze worden werkloos, arbeidsongeschikt, verlaten de arbeidsmarkt om als niet-uitkeringsgerechtigde (zogenaamde nugger) zorgtaken te gaan vervullen voor kinderen of ouderen, gaan vrijwilligerswerk doen en/of op reis, of gaan met pensioen. Ook gediplomeerde schoolverlaters uit een hbo-techniek opleiding die (eerst) werkloos worden, vallen in deze categorie al hebben we deze stroom voor de overzichtelijkheid niet ingetekend. Veel schoolverlaters vinden na enige tijd toch een baan, al wordt de kans dat dat een niet-passende functie is (op een lager niveau en/of in een ander beroep) groter naarmate de tijd verstrijkt.

5.4.2 Indicaties over de omvang van de weglekstromen

Voor elk van de vier in de vorige paragraaf beschreven vier weglekstromen van techniekverlaters hebben we via desk research getracht een indicatie van de omvang te krijgen. Die presenteren we in deze paragraaf.

① *Techniekverlaters uit het technisch hbo-onderwijs*

Een aantal studenten verlaat tijdens de technische hbo-opleiding voortijdig. De gemiddelde uitval op het hbo is 14% in het eerste jaar. Van de technische hbo-studenten is 13% in jaar twee niet meer aanwezig en heeft de school verlaten (ResearchNed & Bureau Louter, 2010). Bijna 8% van de hbo-studenten techniek, de wisselaars, switchen daarbij naar een niet-technische hbo-studie. Verder is er nog een kleine groep studenten die naar het mbo afstromen (2%) en een groep (1%) die naar het wo doorstroomt.

Na acht jaar heeft 71,2% van de technische studenten die in 2001 met een technische hbo-opleiding zijn begonnen het bijbehorende diploma behaald (HBO-raad, 2010). 28,8% is dus een bovengrens voor de schatting van deze

eerste weglekstroom. Een bovengrens, omdat een enkeling na verloop van tijd misschien alsnog in het negende jaar of later dat diploma behaalt. Maar vooral een bovengrens, omdat een gedeelte van de uitvallers misschien een andere hogere technische opleiding begon en die wel afrondde.

② *Techniekverlaters bij de overgang van technisch hbo-onderwijs naar de arbeidsmarkt*

Studenten met een bèta-opleiding kiezen niet automatisch voor een bètaberoep. 'Bèta's zijn breed inzetbaar. Ongeveer de helft van de hoger opgeleiden met een bèta-opleiding komt in een niet-bètaberoep terecht'. (De Graaf, Hof & Van Klaveren, 2008: p. 5).

In het jaar na afstuderen is 71% van de hbo-afgestudeerden actief op de arbeidsmarkt. Een groot aantal (18%) gaat doorstuderen. Als zelfstandige gaat 3% aan de slag (een deel ook in de techniek) en eveneens 3% ontvangt een uitkering. Van 4% is niet duidelijk wat ze gaan doen (ResearchNed & Bureau Louter, 2010: p. 88).

In de hbo-techniek vindt 46% van de afgestudeerden, die doorstromen naar de arbeidsmarkt, direct een technisch baan (technisch beroep) in de technische sector. De technische beroepen binnen sectoren ict, technisch advies, metaal-industrie en bouwnijverheid zijn populair (ResearchNed & Bureau Louter, 2010: p. 89). Van de afgestudeerden in de hbo-techniek die direct de arbeidsmarkt opstromen vindt dus 54% van de afgestudeerden die op de arbeidsmarkt actief zijn, niet *direct* een technische baan in de technische sector. Dit zijn techniekverlaters in onze definitie, met uitzondering van de mensen die direct een technische baan bij een niet-technisch bedrijf vinden. Ook hier is de 54% van de afgestudeerden dus als een absolute bovengrens te beschouwen.

③ *Techniekverlaters bij de overgang van werk naar werk*

De meeste hbo-technici werken in loondienst en zijn aardig 'honkvast'. In een onderzoek naar loopbanen in de bètatechniek blijkt dat ze gemiddeld bijna elf jaar bij hetzelfde bedrijf werken (Smits & Sieben, 2008: 26). Hbo'ers techniek werken gemiddeld 8,5 jaar in hun huidige functie, beduidend langer dan overige opgeleiden (Smits & Sieben, p. 27).

82% van de hbo-technici blijkt na anderhalf jaar in een functie te werken waarvoor de eigen of een verwante opleidingsrichting vereist is (Smits & Sieben, 2008: p. 22). 2% van hen werkt dan in een functie waarvoor een andere opleidingsrichting vereist is, terwijl 16% een baan heeft die helemaal geen specifieke opleidingsrichting vraagt. Na vijf jaar werken meer mensen in een functie waar volgens hen de eigen of een verwante opleidingsrichting is vereist (84%). Er werken minder mensen (7%) in een functie waar geen opleidingsrichting voor vereist is, en meer mensen (9%) in een functie waarvoor een andere opleidingsrichting vereist.

Naast opleidingsrichting kan er zoals in *paragraaf 5.4.1* vermeld ook sprake zijn van weglek naar functies op een hoger of lager opleidingsniveau dan techniek. Anderhalf jaar na afstuderen werkt 81% van de opgeleide hbo-technici op het eigen niveau, 18% op een lager niveau, en 1% op een hoger niveau

(Smits & Sieben, 2008: p. 20). Na vijf jaar werken nog maar 68% van de hbo-technici op het eigen niveau, al 31% op een hoger niveau, en nog slechts 9% op een lager niveau (Smits & Sieben, 2008: p. 21). In een overzicht van beroepsgroepen met de hoogste mobiliteit (ROA, 2009: p. 68) blijkt dat technici in technische en industrieberoepen vaak doorstromen naar leidinggevende en commerciële functies. *Tabel 5.2* geeft enkele voorbeelden:

Tabel 5.2 Voorbeelden van hoge mobiliteit van technici naar niet-technische beroepen

van	naar
Bedrijfshoofden metaalbewerking	Commercieel medewerkers
Materiaalkundigen	Commercieel medewerkers
Elektrotechnisch ontwerpers en bedrijfshoofden	Managers (academisch)
Mechanische operators	Verkopers

bron: ROA (2009: 68)

Doorstroom naar leidinggevend functies is één bron van weglek. 3% van de hbo-technici heeft een hoger managementberoep; dat is echter een vrij gemiddeld percentage in vergelijking met andere groepen. Wel is leidinggeven bij 48% van de hbo-technici een onderdeel van hun functie, wat beduidend meer is dan bij de overige hbo'ers (Smits & Sieben, 2008: p. 23).

In vergelijking met de vorige twee weglekstromen lijken de cijfers van Smits & Sieben er op te wijzen dat (uiteindelijk) een groot aantal technici toch werkzaam is in een beroep dat qua richting en niveau verwant is aan hun hbo-techniek opleiding. Dat onderzoek is echter uitsluitend gehouden onder leden van de beroepsvereniging van en voor ingenieurs opgeleid aan universiteiten en hogescholen (KIVI NIRIA) en abonnees van Technisch Weekblad en Maritiem Nederland. Het ligt echter voor de hand, dat juist werknemers die niet meer in een technische functie werkzaam zijn, in veel mindere mate lid/abonnee bij één van deze drie zullen zijn. In die zin levert het onderzoek van Smits en Sieben dus eerdere een absolute *ondergrens* voor de mate van techniekverlating van 16% na vijf jaar. We weten uit ander onderzoek namelijk dat maar liefst 52% van de afgestudeerden van een hbo-bètaopleiding in een niet-bètaberoep werkt (Volkerink, Berkhout & de Graaf, 2010: pp. 15-16)¹.

④ *Techniekverlaters bij de overgang werk naar inactiviteit*

3% van de hbo-afgestudeerden ontvangt een jaar na afstuderen een uitkering (ResearchNed & Bureau Louter, 2010: p. 88). Maar het is bekend dat er sprake is van frictie- en zoekwerkloosheid om na afronding van een opleiding een (geschikte) baan te vinden. In zijn algemeenheid is de werkloosheid onder in 2005/2006 afgestudeerde hbo-technici die zich aanbieden op de arbeidsmarkt met 2% het laagst onder alle hbo-afgestudeerden (De Grip, Huijgen & Meng, 2008: p. 29).

Vanuit onze optiek van techniekverlaters is werkloosheid echter maar één onderdeel van onze vierde lekstroom. Zeker zo relevant is, hoeveel mensen zich

– om welke reden dan ook – niet aanbieden op de arbeidsmarkt. Dan blijkt dat slechts 78% van de in 2005/2006 afgestudeerde hbo-technici zich na afronding van de opleiding aanbiedt op de arbeidsmarkt (De Grip et al., 2008: p. 29). Dit is het op een na laagste percentage onder zeven onderscheiden hbo-sectoren.

Dat er niet veel werklozen zijn, strookt natuurlijk met de krapte van dit arbeidsmarktsegment die we eerder gesignaleerd hebben. In het laatste kwartaal van 2009 en het eerste kwartaal van 2010 zijn er (op een totaal van 60.000 op internet gepubliceerde vacatures) ongeveer 30.000 nieuwe vacatures voor technici ontstaan (uwv Werkbedrijf en Colo, 2011: p. 4). Bij 47% daarvan werd een hoog opgeleide gevraagd.

In september 2010 waren in totaal 484.000 niet werkende werkzoekenden (nww'ers) bij uwv werkbedrijf ingeschreven (uwv Werkbedrijf en Colo, 2011: p. 5). Hiervan zijn er 68.600 ingeschreven voor een technische functie. 90% van hen is echter lager of middelbaar opgeleid. Naar schatting waren er op dat moment dus 6.860 werkloze hoger opgeleide technici – zelfs als deze allemaal geschikt zouden zijn is dat aantal bij lange na niet voldoende voor de ruim 14.000 vacatures die er voor hen waren.

Met het oog op het (terug)winnen van techniekverlaters voor toekomstige hogere technische functies is het verder verkennen van de 22% afgestudeerde hbo-technici die zich na afstuderen niet aanbieden op de arbeidsmarkt, interessant.

We zien dus over de vier onderscheiden weglekstromen diverse indicaties dat substantiële aantallen (toekomstig) werknemers de techniek ooit verlaten, terwijl de werkloosheid onder hen laag is, en er vacatures zijn. Maar misschien wel de duidelijkste indicatie voor de mogelijke omvang van de totale groep techniekverlaters is het gegeven dat 52% van de afgestudeerden van een hbo-bèta-opleiding in een niet-bètaberoep werkt (Volkerink, Berkhout & de Graaf, 2010: pp. 15-16).

5.4.3 Techniekverlaters in de technische installatiebranche

Het al eerder aangehaalde onderzoek van Van den Tillaart et al. (2010) biedt ons de kans om nog wat gedetailleerder weglekstromen op brancheniveau te bekijken, en dan in het bijzonder bij de stromen ② en ③.

② *TI-verlaters bij de overgang van technisch hbo-onderwijs naar de arbeidsmarkt*
Al jarenlang stroomt ongeveer een derde van de hbo-gediplomeerden door naar vervolgonderwijs en komt de rest (67%) beschikbaar voor de arbeidsmarkt (Van den Tillaart et al., 2010: p. 82). In principe is dat voldoende voor de vraag naar nieuw personeel uit de TI-branche. Toch zijn de geluiden uit de branche dat men grote moeite heeft met het vervullen van vacatures op hbo-niveau.

De verklaring voor deze paradox kan wel eens liggen in het feit dat lang niet alle afgestudeerden in de TI-branche werkzaam zijn. Twee jaar na afstuderen heeft slechts 10% van de TI-gediplomeerden met een voltijd hbo-opleiding een

baan in de π branche (Van den Tillaart et al., 2010: p. 82)². 16% werkt voor een uitzendbureau; een deel daarvan zal ook nog worden ingeleend door een π -bedrijf. Veel π -ers werken in verwante branches als de metaal (10%) en informatie & ontwerp (14%); maar er werken bijvoorbeeld ook meer π -ers in de groot- en detailhandel (12% samen) dan in de π twee jaar na hun afstuderen (Van den Tillaart et al., 2010: p. 83). Omgekeerd heeft de π maar weinig instroom van hbo-gediplomeerden uit andere techniekopleidingen: slechts 1% van hen werkt twee jaar na afstuderen in de π (Van den Tillaart et al., 2010: p. 82).

We zien dus hier een veel grotere omvang van techniekverlaten bij de overgang van (beroeps)onderwijs naar arbeidsmarkt dan we voor de hele techniek zagen in de vorige paragraaf. 90% van de π -gediplomeerden heeft twee jaar na het behalen van het diploma via de voltijd hbo-opleiding geen baan in de technische installatiebranche. Van de π -gediplomeerden met een deeltijd hbo-opleiding werkt 84% niet in de π en voor de gediplomeerden van de duale opleiding is dit 74% (Van den Tillaart et al., 2010: p. 83).

③ π -verlaters bij de overgang van werk naar werk

Wat betreft de uitstroom van werknemers uit de π hebben we helaas geen naar opleidingsniveau uitgesplitste cijfers. We presenteren hier dus gegevens over alle werknemers over alle opleidingsniveaus. Van 2000 tot 2006 stroomt per jaar 10-12% dat jaar de branche uit na er tenminste een jaar te hebben gewerkt; stroomt 9-14% de branche nieuw in; en blijft 70-76% er werken. Zo'n 3-5% van de π -werknemers is tijdelijk werkzaam in de π ; dat wil zeggen dat ze in hetzelfde jaar in- en weer uitgestroomd zijn. Tellen we de 'tijdelijken' mee, dan is de jaarlijkse uitstroom dus 13-17%. Het zijn niet alleen ouderen die uitstromen uit de branche: een kwart tot een derde van de uitstromers in de jaren 2000-2009 is jonger dan 25 jaar.

Van de *hele* jaarlijkse instroom in de π in 2000 verlaat een derde deel de branche weer binnen één jaar; voor jonge instromers is dat 38%. (Van den Tillaart et al., 2010: p. 109). Na drie jaar is nog minder dan de helft in de π werkzaam, en na vijf jaar nog minder dan een kwart. Er is wat dit betreft nauwelijks verschil tussen schoolverlaters die instromen en zij-instromers: van beiden is na één jaar 38% uitgestroomd, en na drie jaar 64% van de schoolverlaters en 66% van de zij-instromers.

Uitstroom uit een technisch bedrijf betekent nog niet per se dat ook de techniek is verlaten, en ook op beroepsniveau geldt iets soortgelijks. Een verlies voor de π als branche is nog niet per se een verlies voor hele techniek of het specifieke technische beroep. Het is dus ook relevant naar wat voor functie de uitstromers instromen. Een derde van de vertrekkende monteurs blijft na hun overstap in de andere branche als monteur werkzaam – en tweederde dus niet. Zij kiezen voor een (heel) andere voortzetting van hun loopbaan, als vrachtwagenchauffeur, of winkelbediende (Van den Tillaart et al., 2010: pp. 103; 119). Bij de monteurs die overstappen naar een andere branche én naar een ander beroep blijkt dat het voor ruim 40% om mensen jonger dan 25 jaar gaat, en voor ruim 50% om personen tussen de 25 en 55 jaar. Dit betekent dat de π -bedrijven veel

investeren in scholing en ervaring van nieuwe werknemers, maar dat tegelijkertijd een aanzienlijk deel van deze investeringen al betrekkelijk snel weer verloren gaat voor de branche (Van den Tillaart et al., p. 120).

Ongeveer 25-30% van de uitstromers keert op een later moment terug in de π (Van den Tillaart et al., 2010: pp. 109-110). De kans dat uitstromers terugkeren is groter bij personen die in de π een technische functie vervulden (35%) dan voor hen met een niet-technische functie (amper 20%). En voor uitstromers met een π -opleiding ligt het terugkeerpercentage hoger (40-45%) dan voor uitstromers met een andere technische opleiding (circa 30%) en uitstromers zonder technische opleiding (amper 20%). Maar vijf jaar na hun uitstroom is meer dan de helft van de vertrekkende werknemers met een π -opleiding nog steeds niet naar de branche teruggekeert (Van den Tillaart et al., 2010: p. 111).

④ *Techniekverlaters bij de overgang werk naar inactiviteit*

Van den Tillaart et al. (2010: p. 83) wijzen er op dat door goed in te spelen op de motieven en voorkeuren van hbo'ers die een rol spelen bij de keuze van werk en werkgever, π -bedrijven de kans kunnen vergroten dat een hbo-gediplomeerde voor de π kiest. Uit een enquête in 2009 onder in 2007 en 2008 afgestudeerden π -hbo'ers blijkt dat 10% nog werkzoekend of niet actief op de arbeidsmarkt is (Van den Tillaart et al., 2010: p. 84).

5.5 Naar LLL arrangementen voor techniekverlaters?

5.5.1 Samenvatting

De *centrale onderzoeksvraag* luidt: in hoeverre en onder welke condities kunnen LLL arrangementen voor techniekverlaters helpen om het tekort aan technici bij technische bedrijven terug te dringen? Om deze vraag te kunnen adresseren, moesten eerst twee andere vragen worden beantwoord:

- 1 Hoe groot is het tekort aan technici?
- 2 Hoe ziet de groep techniekverlaters eruit?

In *paragraaf 5.3* hebben we gezien dat een tekort aan hbo-technici dreigt, en dat dat probleem de komende jaren groter dreigt te worden. Voor de technische en industrieberoepen in het algemeen, en het arbeidsmarktsegment hbo-techniek in het bijzonder, worden grote knelpunten verwacht op de arbeidsmarkt in de periode 2011-2016 (ROA, 2011). Voor maar liefst 75% van de werkenden in de technische en industrieberoepen worden (zeer) grote knelpunten verwacht. In het bijzonder worden op middellange termijn zeer grote knelpunten verwacht voor hbo laboratorium en hbo chemische technologie, en grote knelpunten voor hbo civiele techniek, hbo werktuigbouwkunde en hbo vervoer en logistiek.

Al jaren wordt gewerkt aan het verhogen van de instroom in het technisch hbo-onderwijs om toekomstige personeelstekorten te voorkomen (Platform Bèta Techniek, 2009). Wij richten ons in ons onderzoek op een andere, aanvullende oplossingsstrategie: het 'terugploegen' van techniekverlaters. Die strategie is natuurlijk pas interessant als er inderdaad voldoende techniekverlaters zijn. Daarom bekeken we in *paragraaf 5.4* hoe de groep techniekverlaters er ongeveer uit ziet. We vonden de volgende indicaties wat betreft de omvang van de vier door ons onderscheiden weglekstromen:

- 1 na acht jaar heeft bijna 29% van de technische studenten die begonnen is aan een technische hbo-opleiding nog geen diploma behaald (HBO-raad, 2010);
- 2 54% van de afgestudeerden hbo-techniek vindt niet *direct* een technische baan in de technische sector (ResearchNed & Bureau Louter, 2010: p. 89). Sommigen van hen vinden een technische baan buiten de technische sector, maar hoeveel weten we niet. In de technische installatiebranche zagen we dat maar liefst 90% van de TI-gediplomeerden twee jaar na het behalen van het diploma via de voltijd hbo-opleiding geen baan in de technische installatiebranche heeft;
- 3 tenminste 16% van degenen die een technische hbo-opleiding heeft afgerond werkt vijf jaar na afstuderen niet meer in functie in het beroep (of een daaraan verwant beroep) waar men voor is opgeleid. Het echte aantal is waarschijnlijk substantieel hoger, omdat dat cijfer van 16% gebaseerd op onderzoek onder leden van een hogere technische beroepsvereniging en abonnees van twee technische bladen. De bovengrens lijkt te liggen bij 52% van de afgestudeerden

van een hbo-bètaopleiding die in een niet-bètaberoep werkt (Volkerink, Berkhout & De Graaf, 2010). In de TI zagen we dat (over alle opleidingsniveaus) een derde deel de branche weer binnen één jaar verlaat, na drie jaar is nog minder dan de helft in de TI werkzaam, en na vijf jaar nog minder dan een kwart (Van den Tillaart et al., 2010: p. 109). Velen keren weer terug; maar vijf jaar na hun uitstroom is meer dan de helft van de vertrekkende werknemers met een TI-opleiding nog steeds niet naar de branche teruggekeerd (van den Tillaart et al., 2010: p. 111);

- 4 De werkloosheid onder hbo-technici is laag, dus uitstroom naar werkloosheid is maar een relatief klein deel van de weglek. Met het oog op het (terug-)winnen van techniekverlaters voor toekomstige hogere technische functies is het interessant om te kijken naar de 22% afgestudeerde hbo-technici die zich na afstuderen niet op de arbeidsmarkt aanbieden.

5.5.2 Slotbeschouwing

Er dreigen groeiende tekorten aan hbo-technici, en er zijn aanzienlijke aantallen hbo-techniekverlaters. Dat maakt het inderdaad interessant onze hoofdvraag te adresseren: in hoeverre en onder welke condities kunnen LLL arrangementen voor techniekverlaters helpen om het tekort aan technici bij technische bedrijven terug te dringen? Uiteindelijk kan deze vraag pas adequaat beantwoord worden als er met een dergelijke aanpak wordt geëxperimenteerd. Maar we kunnen wel een empirisch-theoretische verkenning naar de (on)mogelijkheden en randvoorwaarden van een dergelijke strategie maken. Dat doen we in deze slotparagraaf. We gebruiken daarbij de TI-branche als voorbeeld, omdat we op dit moment voor die branche dankzij het onderzoek van Van den Tillaart et al. (2010) over de meeste relevante informatie beschikken.

Zo'n verkenning moet vertrekken vanuit de erkenning dat 'it takes two to tango'. Het belang van technische werkgevers is evident: er dreigen op middellange termijn onvervulbare vacatures, en onvervulbare vacatures leiden tot productie-uitval, verlies aan marktaandeel en gemiste winst. Aan eigenbelang en motivatie dus geen gebrek. En bij technische werkgevers is dan ook een bereidheid te constateren om te investeren in het voorkomen van dergelijke problemen. In een enquête onder TI-bedrijven geeft bijvoorbeeld 22% van hen aan om meer aan bijscholing te gaan doen, en 19% wil werknemers meer mogelijkheden geven voor het volgen van een vakopleiding (Van den Tillaart et al., 2010). Er is geen a priori reden om aan te nemen dat technische bedrijven niet ook in techniekverlaters zouden willen investeren, op voorwaarde dat deze vervolgens voor een redelijke periode bij hen in dienst blijven.

Alleen al het woord *techniekverlater* adresseert wel een mogelijk serieus probleem aan de andere kant: als ik de techniek ooit verlaten heb, waarom zou ik willen terugkeren? Deze vraag verdient twee vervolgonderzoeken: een analyse van de uitstroom van techniekverlaters en de redenen daarvoor, en vervolgens een analyse van de terugkeerkansen van de diverse techniekverlaters.

Tot dergelijk vervolgonderzoek is verricht, beperken we ons noodgedwongen tot een enkele indicatie uit voorhanden onderzoek. Uit een enquête in 2009 onder in 2007 en 2008 afgestudeerde TI-hbo'ers blijkt een belangrijke reden om buiten de TI-branchen te solliciteren dat andere branches betere carrièremogelijkheden bieden (Van den Tillaart et al., 2010: p. 84). En dit levert volgens de respondenten ook geen probleem op want het merendeel heeft een baan die aansluit bij de TI-opleidingsrichting, ook als ze een baan buiten de TI hebben. Uit een andere enquête blijkt dat een kwart van de TI-werkenemers het afgelopen jaar activiteiten heeft ondernomen om ander werk te vinden (Van den Tillaart et al., pp. 120-121). Dit heeft niet te maken met de aard van het werk, maar met zaken die vooral samenhangen met het personeelsbeleid in de bedrijven: overlegmogelijkheden, opleidings- en loopbaanmogelijkheden en mogelijkheden om in deeltijd te werken. Tot slot weten we ook de redenen die TI-hbo'ers het vaakst noemen om voor een bepaalde werkgever te kiezen (Van den Tillaart et al., 2010: p. 84):

- bieden van inhoudelijk aantrekkelijk werk (60%);
- goede opleidingsmogelijkheden (36%);
- goede carrièremogelijkheden (31%);
- intellectuele uitdaging (24%);
- goede secundaire arbeidsvoorwaarden (21%);
- grote baanzekerheid (20%)

Als dit voor huidige werknemers redenen zijn om in de TI te werken, zijn het waarschijnlijk ook elementen die TI-verlaters tot terugkeer kunnen helpen verleiden. Verder is daarbij mogelijk relevant dat 46% van de afgestudeerde TI-hbo'ers aangeeft binnen vijf jaar op een leidinggevende functie terecht te willen komen (Van den Tillaart et al., 2010: 84).

Wat betreft mogelijke terugkeer moeten we allereerst constateren dat een deel van de techniekverlaters als vanzelf later terugkeert naar de techniek: 40 tot 45% van de uitstroom uit de TI-branchen stroomt later opnieuw in die branchen in (Van den Tillaart et al., 2010). Maar dit normale terugkeerpatroon is al automatisch meegenomen in prognoses als die van het ROA. Het percentage terugkeerders zal dus moeten stijgen om tekorten te helpen voorkomen.

Wat geruststellend is, is dat er in theorie nog 55 tot 60% is die niet automatisch terugkeert, en dus nog extra te winnen is. De eerdere uitstroom had namelijk zelden betrekking op natuurlijk verloop door pensionering (Van den Tillaart et al., 2010). Omdat het vrijwel steeds gaat om mensen onder de 55 jaar en voor ruim 40% zelfs om jonge ervaren werknemers onder de 25 jaar, zullen de meeste uitstromers nog op de arbeidsmarkt actief zijn. Maar uit ouder onderzoek in een aanpalende branchen (de metaalbewerking) weten we dat 30% van de uitgestroomde technici daar de kans dat ze ooit weer bij een metaalbewerkingsbedrijf gaan werken (zeer) klein achten, en 14% zelfs geen enkele kans ziet (Boorsma, 2005: 37). Het realistisch terug te winnen arbeidspotentieel onder de TI-verlaters zou dus wel eens belangrijk lager dan 60% kunnen zijn.

Tegelijkertijd weten we dat het percentage TI-verlaters dat vanzelf terugkeert het hoogst is onder uitstromers met een relevante (TI-)opleiding. Van de uitstromers met een TI-opleiding komt namelijk 40-45% op een later moment weer terug in de TI, in vergelijking met circa 30% van de uitstromers met een andere technische opleiding en amper 20% voor de uitstromers zonder technische opleiding (Van den Tillaart et al., 2010: p. 103). Als op middellange termijn personeelstekorten dreigen, lijkt het dus kansrijker de rekrutering te richten op kandidaten die vroeger in het eigen beroepsarbeidsmarktsegment werkten, en daar ook voor zijn opgeleid.

Als techniekverlaters open staan voor een terugkeer naar de techniek, is een volgend probleem dat ze per definitie al even weg zijn uit het beroep waar ze voor opgeleid zijn, en dus niet automatisch een perfecte match op actuele vacatures zijn. Hun relevante vaardigheden zijn tenminste al even niet meer geoefend, of erger: de technische opleiding die ze ooit gevolgd hebben, is nu al lang geen geschikte voorbereiding meer op de actuele (laat staan toekomstige) beroepspraktijk. Er is dus in veel gevallen bij- of zelfs omscholing nodig om deze techniekverlaters kwalitatief te kunnen matchen met openstaande vacatures. Technische hbo-functies vereisen een behoorlijke mate van specialisatie, en de benodigde kennis wordt relatief snel obsoleet vanwege het hoge tempo van technologische innovatie.

Het mogelijk belangrijkste compositieprobleem op weg naar een LLL-arrangement voor techniekverlaters is daarmee: wie betaalt straks de kosten van die benodigde om- en bijscholing? Er is rendement te verwachten van dergelijke investeringen (want anders krijgen we onvervulde vacatures en dus productie- en winstuitval in bedrijven), maar de kost (scholing) gaat voor de baat uit, en wie doet die voorinvestering in welke mate? Juist omdat de meeste techniekverlaters niet werkloos-werkzoekend zijn, en een baan of een andere bron van inkomsten hebben, is het niet realistisch te verwachten dat zij die volledige voorinvestering zelf doen. Voor techniekverlaters die in een ander beroep een leuke baan op hbo-niveau hebben zal de loonsprong naar een nieuwe beoogde technische functie aanzienlijk moeten zijn alvorens zelf tot forse investeringen over te gaan. En naarmate die beoogde loonsprong kleiner is, zal hij (zij) minder in de benodigde bij- of omscholing willen investeren.

De technisch werkgevers hebben (of krijgen) moeilijk vervulbare vacatures, dus van hen mag enige investeringsbereidheid worden verwacht in het terugwinnen van technisch talent. Maar het zijn dezelfde werkgevers die ook al een bijdrage hebben geleverd aan de initiële opleiding van die techniekverlaters, vroeger: door een bijdrage te leveren aan de praktijkcomponent van hun initiële opleiding (leerarbeidsplaats, stage) en hun verdere scholing, voordat ze de techniek verlieten. Dat die werkgever niet staat te springen om vacatures pas te kunnen vervullen nadat hij weer fors in scholing heeft geïnvesteerd, is begrijpelijk. Zeker nu in de huidige economische crisis de moeilijk vervulbare vacatures nog meevallen, en de bedrijfsmiddelen schaars zijn.

Tegelijkertijd is de enige manier om toekomstige tekorten te voorkomen om *tijdig* in te grijpen. Dat kan in theorie op twee manieren. Ofwel het lukt technische

bedrijven om hun arbeidsorganisatie radicaal om te vormen in een richting die toekan met veel minder technisch hoger opgeleiden; ofwel ze investeren nu om meer mensen (weer) geschikt te maken voor technisch banen op hbo-niveau. De eerste opgave lijkt nog formidabeler dan de tweede. Terwijl de tweede opgave zelf al formidabel genoeg is: niet alleen moet er geïnvesteerd worden in de competenties van techniekverlaters om hen geschikt te maken voor actuele vacatures, niet alleen moet zij daaraan voorafgaand eerst 'gewonnen' worden voor terugkeer naar een technische: daaraan voorafgaand moeten ze eerst ook nog *gevonden* worden om hen een aanbod te kunnen doen. Juist omdat de meesten op dit moment al elders op niveau werken, is dat misschien nog wel de grootste opgave.

Natuurlijk zit er nog iets tussen het stimuleren van de instroom van jongeren en het terugploegen van jongeren: het voorkomen/ verlagen van de uitstroom van hbo-technici. Ook dat is natuurlijk een legitieme en interessante strategie – voorkomen is immers beter dan genezen. De verschillende strategieën (stimuleren van instroom, voorkomen van uitstroom, en terugploegen van uitstroom) kunnen elkaar vooral ook heel goed aanvullen.

Een mooi voorbeeld zien we in de stichting TechniekTalent.nu (www.techniektalent.nu; Techniektalent.nu, 2010). TechniekTalent.nu kwam voort uit het Jaar van de Techniek en is een organisatie waarin de sociale partners en de o&o-fondsen van acht technische branches samenwerken, zowel op landelijk als op regionaal niveau, met een geschatte vijfjarige begroting van 2011-2015 van 30 miljoen euro. Gezamenlijk promoten ze de techniek, stimuleren ze de instroom van jonge mensen in technische branches, en zetten zij zich in om werknemers voor de toekomst te behouden. TechniekTalent.nu beoogt de positie van (het beeld en begrip) techniek in de maatschappij te versterken (onder andere door projecten als Techniekwedstijden, Ambassadeurs van de Techniek, Beroepsbeelden HBO, Loopbaan GPS en Zichtbaarheid), mede om de instroom van jongeren in de techniek te vergroten. Met de programmalijn Talentbehoud in de Techniek erkent zij het belang van preventie van techniekverlaten. De programmalijn heeft immers als doel dat talent dat eenmaal gekozen heeft voor een technische leerlijn of beroep ook wordt behouden voor de techniek. Hieronder valt een project 'Boeien & Binden'.

Terecht stelt de stichting in het voorwoord van haar strategisch plan: *'Binnen de sector bestaat het besef dat de intersectorale samenwerking geen doel op zich mag zijn. Er zijn tastbare resultaten nodig, waarmee de samenwerking verder kan worden gevoed.'* (TechniekTalent.nu, 2010: p. 3). Op de langere termijn is een hogere instroom in de techniek en een lagere uitstroom uit de techniek de allerbeste remedie tegen dreigende arbeidsmarkttekorten. Maar een lagere uitstroom zorgt alleen maar dat de tekorten niet nog hoger oplopen, en een hogere instroom in het onderwijs heeft pas na jaren effect op de arbeidsmarkt. Juist vanuit de wens voor tastbare resultaten zou een op het terugploegen van techniekverlaters gericht project prachtig passen in het programma van TechniekTalent.nu, want als een dergelijk project slaagt, is het dreigende probleem al meteen wat kleiner gemaakt.

Een dergelijk project dient een tweetrapsraket te zijn. Er is eerst een ontwerpgericht project nodig. Daarin moet verder verkend waar techniekverlaters nu zitten, hoe ze te bereiken zijn, onder welke condities ze willen terugkeren, in welke mate daartoe bij- of omscholing vereist is, en hoe op hun maat gemaakte LLL-arrangementen eruit moeten zien. In een tweede trap zou een dergelijk arrangement in één of meer pilots beproefd moeten worden.

Noten

- ¹ Beroepen van algemene aard (management, in- en verkopers, bedrijfsvoering, ondersteunende beroepen) zijn in dit onderzoek gekwalificeerd als niet-bètaberoep, waardoor het percentage werkzaam in een niet-bètaberoep overschat wordt.
- ² Het percentage is wat hoger voor TI-gediplomeerden met een deeltijd of duale opleiding; daarvan werkt respectievelijk 16% en 26% na twee jaar nog in de TI. Dit is ook te verwachten omdat met name duale studenten naast de opleiding een baan in de opleidingsrichting moeten hebben (Van den Tillaart et al., 2010: p. 83).

Literatuur

- Bierings, H., Cörvers F., Montizaan R. & De Vries. R. (2009). *Beroepenmobiliteit: Bruikbaarheid longitudinale gegevens Enquête Beroepsbevolking*. Rijswijk / Maastricht: Centraal Bureau voor de Statistiek / Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt.
- Boorsma, E. (2005). *Achtergronden en motieven snelle uitstroom Metaalbewerking 2004*. Amsterdam: Dijk12 beleidsonderzoek.
- De Graaf, D., Hof, B. & Van Klaveren, C. (2008). *De diverse loopbanen van bèta's. Samenvatting Bèta-loopbaanmonitor 2008*. Den Haag: Platform Bèta Techniek.
- De Grip, A., Huijgen, T. & Meng, C. (2008). *Arbeidsmarkt voor gediplomeerde bètatechnische schoolverlaters*. Den Haag: Platform Bèta Techniek.
- Donker van Heel, P., Deckers, K., Wilkens, M., Li, T. & Kans, K. (2010), *Arbeidsmarkt- en onderwijsinformatie Kenteq 2009-2010*. Hilversum: Kenteq Kenniscentrum.
- HBO-raad (2010). *Feiten en cijfers. Afgestudeerden en uitvallers in het hoger beroeps onderwijs*. Den Haag: HBO-raad.
- Kiechel, B., De Grip, A., Van Breugel, G. & Coenen, J. (2009). *Arbeidsmarktmonitor Metalelektro. Editie 2009*. Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt.
- Ministerie van Economische Zaken, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen & Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2003). *'Zonder Kenniswerkers geen Kenniseconomie.'* Achtergronddocument bij de Kabinetsnota Deltaplan Bèta/techniek. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen & Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Montizaan, R. & De Grip, A. (2008). *Arbeidsmarktprognoses 2007-2012 Trends en cijfers in bètatechniek* Den Haag: Platform Bèta Techniek.
- Platform Bèta Techniek (2009). *Bètatechniek Agenda 2011-2016*. Den Haag: Platform Bèta Techniek.
- Platform Bèta Techniek (2011, 19 april). *Bètatechnische studies steeds populairder*. [Persbericht]. Den Haag: Platform Bèta Techniek.
- Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (2009). *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2014*. Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt.
- Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (2011). *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2016*. Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt.
- ResearchNed & Bureau Louter (2010). *Technomonitor 2010*. Den Haag: Platform Bèta Techniek.
- Schmid, G. (1998). *Transitional labour markets: a new European employment strategy*. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin.
- Smits, W. & Sieben, I. (2008). *Loopbanen in de betatechniek 2007*. Den Haag: Platform Bèta Techniek.

TechniekTalent.nu (2010). *Samen naar aantoonbaar resultaat. Strategisch plan stichting TechniekTalent.nu*. [Brochure]. Stichting TechniekTalent.nu. www.techniektalent.nu

UWV Werkbedrijf & Colo (2011). *Arbeidsmarktschets Techniek. Vraag en aanbod in technische beroepen*. Amsterdam: uwv Werkbedrijf.

Van den Tillaart, H., Elfering, S., Vermeulen, H., Van Rens, C., Warmerdam, J., De Wit, W., Doesborgh, J. & Van Kessel, N. (2010). *Trends en ontwikkelingen in de technische installatiebranche 2010. Bedrijfsveiligheid, arbeidsmarkt en beroepsopleiding in de periode 2010-2014*. Nijmegen: ITS.

Van Lieshout, H. & Van Liempt, A. (2001). *Flexicurity: recent developments in Dutch vocational education and training*. Amsterdam: Max Goote Kenniscentrum.

Volkerink, M., Berkhout, E. & De Graaf, D. (2010). *Bèta-loopbaanmonitor 2010*. Den Haag: Platform Bèta Techniek.

Internetbronnen

www.techniektalent.nu

6

Uitzendbureaus als co-maker voor onderwijsinstellingen bij Leven Lang leren

auteur

Ir. Rein Leyenhorst

6.1 Inleiding

Binnen het onderzoeksprogramma Co-makship Leven Lang Leren van het lectoraat Flexicurity van het Kenniscentrum Arbeid (KCA) van de Hanzehogeschool Groningen (HG) is een toegepast onderzoeksproject uitgevoerd naar de vraag hoe uitzendbureaus en een hogeschool (zoals de HG) elkaar kunnen versterken bij hun functie op en voor de regionale arbeidsmarkt. In het bijzonder gaat het daarbij om de stimulering van arbeidsmobiliteit en Leven Lang Leren (LLL). Steeds snellere veranderingen op de (regionale) arbeidsmarkt nopen tot arbeidsmobiliteit, en zowel individuen als organisaties zullen flexibel op die veranderingen moeten reageren. Dit impliceert dat een initiële opleiding niet volstaat, maar dat volwassenen later in de loopbaan verder leren. Een 'Leven Lang Leren' wordt gezien als één van de middelen om flexibel en mobiel op de arbeidsmarkt te blijven of worden.

Hoe goed een onderwijsinstelling als een hogeschool ook haar *buitendienst* organiseert, ze zal zelf niet de diepgaande kennis van de regionale arbeidsmarkt verwerven waarover een daarin gespecialiseerde partij als een uitzendbureau beschikt. Het is dus interessant om te kijken of en hoe die kennis ook ten goede zou kunnen komen aan zo'n onderwijsinstelling, zodat zij haar functies op die (regionale) arbeidsmarkt nu en in de toekomst nog beter kan vervullen. Omgekeerd heeft een hogeschool als de HG een groot reservoir aan huidige en toekomstige arbeidskrachten. Dat reservoir aan arbeidskrachten met hun kennis vormt een relevant rekruteringskanaal voor uitzendbureaus. In die zin zijn onderwijsinstellingen belangrijke toeleveranciers voor de uitzendbranche. Ook kan een hogeschool de uitzendbranche bijstaan bij het tijdig anticiperen op marktkansen, waar arbeidsmarkttekorten dreigen en/of nieuwe functies ontstaan. De uitzendbranche heeft immers baat bij voortdurende (beroepsgerichte) scholing van (potentiële) uitzendkrachten om haar marktaandeel te behouden en te vergroten in een kenniseconomie. En onderwijsinstellingen kunnen die scholing mede verzorgen.

Doel van dit onderzoeksproject is om relevant lijkende mogelijkheden voor co-makship bij Leven Lang Leren tussen onderwijsinstellingen zoals de Hanzehogeschool Groningen en uitzendbureaus verder te verkennen. De hoofdvraag voor het onderzoek luidt:

Hoe kan co-makship tussen uitzendbranche en een hogeschool Leven Lang Leren op de regionale arbeidsmarkt stimuleren?

Deelvragen, die daarbij opdoemen zijn:

- Welke rollen kan en wil de uitzendbranche spelen als partner voor een onderwijsinstelling bij de stimulering van een Leven Lang Leren?
- Welke rollen kan en wil een onderwijsinstelling, in het bijzonder de Hanzehogeschool Groningen, spelen bij de stimulering van arbeidsmobiliteit en arbeidsparticipatie via de flexbranche¹?

- Welke vormen van co-makenschap tussen uitzendbranche en hoger beroeps-onderwijs zijn bekend? Welke zijn succesvol gebleken, welke niet, en welke factoren speelden daarbij een dominante rol?
- Welke eisen en randvoorwaarden gelden wederzijds voor succesvolle intensivering van co-makenschap?

6.2 De uitzendbranche en haar rol bij arbeidsparticipatie-bevordering en scholing

6.2.1 Ontwikkeling van de uitzendbranche

De kerntaak van een uitzendbureau was en is nog steeds uitzenden: het op commerciële basis tijdelijk arbeidskrachten ter beschikking stellen van werkgevers bij kwantitatieve en/of kwalitatieve discrepanties in het personeelsbestand. Om die kerntaak naar behoren te kunnen vervullen is kennis nodig van de (arbeids)markten en van de te verwachten ontwikkelingen op die markten. Daarnaast moet de uitzendorganisatie kunnen beschikken over voldoende uitzendkrachten met de gewenste kwalificaties.

Aanvankelijk werden uitzendorganisaties met de nek aangekeken en voor een deel is dat nog steeds het geval als berichten over malafide praktijken in bepaalde segmenten van de branche in de pers verschijnen. De laatste decennia is het beeld echter grotendeels gekanteld en de uitzendbranche heeft een belangrijke plaats in het Nederlands economisch bestel verworven. Het dienstenpakket van uitzendorganisaties omvat inmiddels vrijwel alle aspecten van het Human Resource (HR) beleid van ondernemingen (Goudswaard & Koene 2009).

Uitzendorganisaties hebben zich verenigd in koepelorganisaties, die de belangen van de branche op landelijk en regionaal niveau behartigen. De Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU) is de grootste koepel van uitzendorganisaties in Nederland en bestaat in 2011 vijftig jaar. Naast de ABU, die ruim 70% van de flexmarkt vertegenwoordigt, bestond de Nederlandse Bond van Bemiddelings- en Uitzendorganisaties (NBBU) met bijna 25 % marktaandeel en de Vereniging Internationale Arbeidsbemiddelaars (VIA) andere koepelorganisaties.

Belangstelling van bedrijven voor de inzet van tijdelijke arbeidskrachten heeft vaak te maken met onzekerheid over marktontwikkelingen of met de wens om voor projectmatige werkzaamheden slechts voor de projectduur extra arbeidskracht in te huren. Afhankelijk van de omgevingskenmerken van een bedrijf en de kenmerken van het bedrijf zelf varieert de verhouding tussen de *vaste kern* van medewerkers en de *flexibele schil*. Bij grotere onzekerheid over de ontwikkelingen in de organisatieomgeving is meer flexibiliteit gewenst of noodzakelijk. Bedrijven gaan dan over tot herbezinning op de eigen kernactiviteiten, gaan *outsourcen*, verkleinen de vaste kern en vergroten het aandeel van personeel in de flexibele schil.

Op een wat hoger abstractieniveau zien we een arbeidsmarkt die sterk gesegmenteerd is en segmenten die onderling behoorlijk kunnen verschillen qua grootte, dynamiek, beroepenstructuur. Bij grote uitzendbureaus zie je die segmentatie terug in de verschillende geledingen van de uitzendorganisatie. Ook zie je kleinere bureaus die zich richten op specifieke arbeidsmarktsegmenten of op specifieke vormen van dienstverlening.

Doen we nog een stap terug en kijken we op landelijk niveau, dan zien we een overheid die bij grote schommelingen op de arbeidsmarkt als geheel een regulerende rol speelt. Voorbeelden zijn het al dan niet tijdelijk invoeren van deeltijd-ww of het al dan niet tijdelijk versoepelen van wetgeving met betrekking tot tijdelijke arbeidscontracten. Doel is steeds het arbeidspotentieel in het land zo optimaal mogelijk te benutten en daarbij een balans te vinden tussen gewenste flexibiliteit aan de ene kant en gewenste (sociale) zekerheid aan de andere kant.

6.2.2 Vergroting van de arbeidsparticipatie noodzakelijk

Commissie Bakker

De Nederlandse arbeidsmarkt heeft in de komende decennia behoefte aan meer arbeidsparticipatie op voldoende kwalitatief niveau, is al jaren de stellige overtuiging van wetenschappers en beleidsmakers. In 2007 stelde de toenmalige minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid een Commissie Arbeidsparticipatie in met als opdracht voorstellen te formuleren over maatregelen ter verhoging van de arbeidsparticipatie en over maatregelen die ertoe leiden dat mensen meer uren gaan werken. Deze (naar haar voorzitter genoemde) Commissie Bakker formuleerde als belangrijkste conclusie dat de arbeidsmarkt in Nederland aan de vooravond stond van een fundamentele verandering, waarin we te maken zouden krijgen met meer werk en minder mensen, en waarin door de globalisering de eisen aan het kennisniveau en het aanpassingsvermogen van de beroepsbevolking toenemen. 'Nederland heeft snel iedereen nodig en iedereen moet voortdurend inzetbaar zijn', aldus de formulering van deze commissie (Commissie Arbeidsparticipatie, 2008).

Het belang van scholing voor de inzetbaarheid van werknemers wordt door de Commissie Bakker in vele toonaarden benadrukt:

- Baanmobiliteit is van belang voor dynamiek op de arbeidsmarkt en voor de inzetbaarheid van werknemers; meer scholing en training stimuleert baanmobiliteit en baanmobiliteit stimuleert inzetbaarheid;
- ... *al werkend* leren is een belangrijke vorm van verbetering van de competenties en vaardigheden van werknemers. Via een combinatie van scholing en functieroulatie kunnen werknemers nog meer in conditie worden gehouden;
- het scholingssysteem moet zo worden ingericht dat mensen gedurende hun leven aanpassingskansen worden geboden. En dat verlangt een heel andere manier van denken: een leven lang leren en dus een infrastructuur (scholingsopties en bekostigingsarrangementen) die dat mogelijk maken.

6.2.3 Rol van de uitzendbranche bij de vergroting van de arbeidsparticipatie

Commissie De Vries

Bij de bevordering van de arbeidsparticipatie in Nederland is volgens de ABU de uitzendbranche bij uitstek geschikt om een rol van betekenis te spelen door haar marktgerichte benadering en haar grote arbeidsmarktexpertise. De brancheorganisatie heeft daarom in 2008 een commissie onder voorzitterschap van mr. K.G. de Vries gevraagd een advies aan de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid te formuleren over de rol van de uitzendbranche bij het verhogen van de arbeidsparticipatie. In haar advies doet deze Commissie De Vries een aantal aanbevelingen en volgens de ABU zal uitvoering van die aanbevelingen de arbeidsparticipatie in hoge mate kunnen bevorderen:

- Benut de uitzendbranche veel meer voor (beroepsgerichte) scholing. Stel meer private en publieke middelen beschikbaar voor leer- / werkbanen voor uitzendkrachten en andere flexibele dienstverbanden. Laat de uitzendbranche in samenwerking met het vmbo en mbo onder gunstige voorwaarden experimenteren met duale opleidingen;
- betrek de uitzendbranche bij experimenten met erkenning van verworven competenties (evc);
- laat de uitzendbranche een rol spelen bij de re-integratie van (langdurig) werklozen door middel van scholing, begeleiding en bemiddeling. Maak daarbij loonkostensubsidies voor langdurig werklozen overdraagbaar en verbind hieraan niet de eis van het aangaan van een jaarcontract;
- benut de uitzendbranche voor het toeleiden van nuggers (niet-uitkeringsgerechtigden) naar de arbeidsmarkt.

De commissie noemt in haar advies scholing 'cruciaal ... om de positie van werkzoekenden én werkenden op de arbeidsmarkt te versterken'. Werkenden bijvoorbeeld kunnen door scholing in een organisatie doorstromen naar een hoger functieniveau of van een tijdelijk dienstverband naar een vast dienstverband. Zo maken zij ruimte aan de onderkant van een functiebouwwerk of in de *flexibele schil* voor instroom van mensen met een lager opleidingsniveau.

In haar aanbevelingen richt de Commissie De Vries zich vooral op samenwerking van de uitzendbranche met het beroepsonderwijs tot en met mbo-niveau. In dit praktijkonderzoek gaan we echter voornamelijk op zoek naar mogelijkheden voor samenwerking op hbo-niveau.

6.3 De Hanzehogeschool Groningen, haar regionale arbeidsmarktfunctie en de flexbranche

6.3.1 Ambitie van de Hanzehogeschool Groningen: versterking kenniseconomie Noord-Nederland

De Hanzehogeschool Groningen (HG) bestaat uit 19 *schools* en een zestal kenniscentra. In 2010 telde de hogeschool ruim 25.000 ingeschreven studenten en meer dan 2.700 werknemers. Er stroomden in 2010 ruim 6.200 nieuwe studenten in en er studeerden bijna 4.200 studenten af. De organisatie is dus niet alleen een grote werkgever in Noord-Nederland, maar ook een kweekvijver voor duizenden toekomstige gekwalificeerde arbeidskrachten.

In haar strategisch plan 2010-2015, 'Koers op kwaliteit', verwoordt de HG in 2009 haar ambitie een belangrijke rol te spelen in de ontwikkeling van de regio Noord-Nederland naar een kenniseconomie. Dit uitgangspunt wordt herhaald in het Sectorplan hbo Noord-Nederland 2010-2015 ('Scholen voor Ambities'), waarin de vier noordelijke hogescholen in 2010 gezamenlijk melden hun krachten te bundelen om zo gericht te kunnen samenwerken aan het versterken van de Noord-Nederlandse economie. Eén van de wegen om deze rol, naast de primaire onderwijstaken, vorm te geven is het verrichten van praktijkgericht onderzoek zoals dat de laatste jaren een plaats heeft gekregen in lectoraten en kenniscentra. Een andere is versterking van Leven Lang Leren.

6.3.2 Leven Lang Leren en toegepast onderzoek

De Hanzehogeschool Groningen heeft als kennisinstelling het concept Leven Lang Leren (LLL) hoog op de agenda staan en wil uitgroeien tot hét LLL-instituut in Noord-Nederland met een breed aanbod van zowel bekostigde als commerciële producten en diensten. De HG is één van zeven Nederlandse hogescholen die een subsidie kreeg voor een pilot om haar activiteiten op het terrein van Leven Lang Leren te versterken. Een belangrijk aandachtsgebied betreft de verdergaande flexibilisering van het onderwijsaanbod van de hogeschool. De aanvraag van de HG onderscheidt zich van andere aanvragen door het centraal stellen van co-makership met het bedrijfsleven als beleidsuitgangspunt. Verder is het de enige aanvraag, waarin een programma voor toegepast onderzoek is opgenomen.

6.3.3 Relatie met de uitzendbranche

Het onderzoeksprogramma Leven Lang Leren/Co-makership is ontwikkeld en wordt uitgevoerd door het lectoraat Flexicurity van het Kenniscentrum Arbeid (KCA). Dit Kenniscentrum doet al langer toegepast onderzoek op het terrein van

onderwijs en arbeidsmarkt en naar de rol van de uitzendbranche op de arbeidsmarkt. De lector was lid van de eerder genoemde Commissie De Vries. Ook ontwikkelde het lectoraat onder meer met behulp van een RAAK-MKB subsidie² de website www.arbeidsmigratie.eu. Op die website wordt de lastige regelgeving rond het gebruik van buitenlandse arbeid, onder andere via uitzendbureaus, voor het MKB zo overzichtelijk mogelijk uitgelegd.

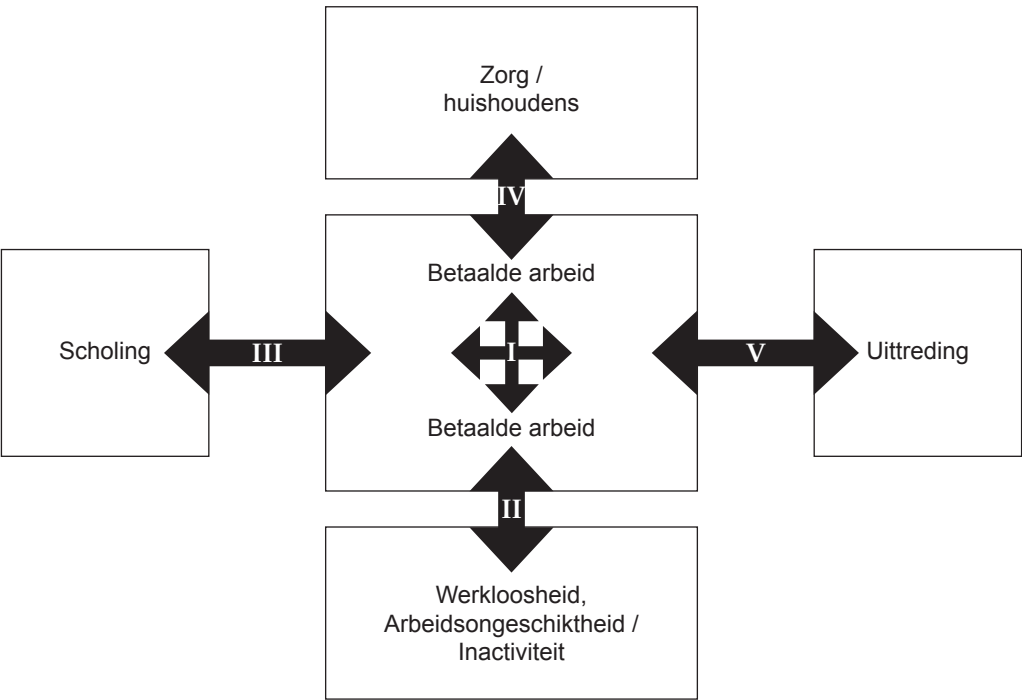
Als reguliere onderwijsinstelling onderhoudt de HG summier enkele banden met de uitzendbranche. Zo gaf de deeltijdopleiding Personeelsmanagement van het Instituut voor Bedrijfskunde samen met het scholingsinstituut ARTRA³ vorm aan een specifiek op de uitzendbranche gericht onderdeel van de opleiding Associate Degree Personeelsmanagement. Als (grote) werkgever in Noord-Nederland maakt de HG zelf natuurlijk gebruik van de dienstverlening van uitzendbureaus. Vanuit haar concept Randstad Campus heeft uitzendbureau Randstad een in-house vestiging binnen de HG, vooral gericht op studentbemiddeling.

6.4 Onderzoeksaanpak

Het praktijkonderzoek is gestart met een analyse van theoretisch mogelijke samenwerkingsterreinen tussen uitzendbranche en hogeschool. Vervolgens zijn die mogelijkheden nader verkend in interviews met een twaalfstal stakeholders en experts uit de uitzendbranche en de hogeschoolwereld⁴. Doel was enerzijds een check op de interesse (of het gebrek daaraan) van partijen in de verschillende opties en op hun realiseerbaarheid (condities en randvoorwaarden). Ook zijn bestaande samenwerkingsvormen tussen uitzendbranche en hogeschool verkend. In september 2011 is in een mail- en telefonische quick scan ronde aan de directeuren van de HG-opleidingen en aan onderwijs- en personeelsadviseurs gevraagd naar ervaringen in de samenwerking met uitzendbureaus. Het praktijkonderzoek sluit af met enkele conclusies en aanbevelingen voor interessante samenwerkingsopties in Noord-Nederland tussen onderwijs- en uitzendbranche.

Vertrekpunt voor de theoretische verkenning was het model van de transitionele arbeidsmarkt (TAM-model, zie *figuur 6.1*). Dat model brengt mogelijke positieveranderingen (transities) van mensen op en om de arbeidsmarkt in beeld. Men kan een positie innemen in één van de vijf domeinen of in een combinatie van domeinen. Een transitie houdt een verschuiving in van positie. Het domein ‘betaalde arbeid’ in al haar vormen staat in het model centraal.

Figuur 6.1 Het model van de Transitionele Arbeidsmarkt (Wilthagen, 2003)



Kerngedachte achter het TAM-model is de veronderstelling dat indien mensen in staat worden gesteld regelmatig tijdens hun arbeidzame leven transitie te maken dit per saldo werkgelegenheid voor iedereen kan genereren in de vorm van een gemiddeld aantal uren werk over de hele arbeidslevensloop. Zulke regelmatige transitie vergroten de flexibiliteit en mobiliteit van individuen op de arbeidsmarkt. En dat bevordert weer het concurrentievermogen van ondernemingen en economische groei.

Om regelmatig transitie te kunnen maken, moeten mensen wel hun transitiecapaciteiten op peil houden, onder andere door scholing. Maar er dienen ook *transitiefaciliteiten* te worden ontwikkeld die het maken van transitie aanmoedigen en ondersteunen. Onder andere wordt daarbij gepleit voor nieuwe vormen van (sociale) zekerheid die gedurende de arbeidslevensloop van een individu een betere kans op werk garanderen dan nu meestal het geval is. *Flexicurity* is het begrip dat beide genoemde aspecten, *flexibility* en *security*, verenigt. Wilthagen (2010) noemt het ‘een beleidsstrategie die erop is gericht om gelijktijdig en bewust de flexibiliteit van de arbeidsmarkt, de arbeidsorganisatie en de arbeidsverhoudingen te vergroten én de zekerheid te versterken, in het bijzonder de werkzekerheid en de inkomenszekerheid’.

Het TAM-model was behulpzaam bij het systematisch in kaart brengen van opleidingsmogelijkheden bij verschillende positieveranderingen. Die verkenning leverde een eerste indruk op van terreinen waarop samenwerking tussen uitzendbureaus en een hogeschool meer en minder zinvol en kansrijk lijken. De bevindingen worden hierna weergegeven in *paragraaf 6.5*. *Paragraaf 6.6* gaat daarna in op ervaringen van de HG en andere hogescholen met betrekking tot samenwerking met de flexbranche of afzonderlijke uitzendbureaus. In *paragraaf 6.7* wordt kort aandacht besteed aan casuïstiek rond de bemoeienis van uitzendorganisaties bij de strategische personeelsvoorziening van ondernemingen. *Paragraaf 6.8* formuleert conclusies van dit praktijkonderzoek, en *paragraaf 6.9* formuleert aanbevelingen voor uitbreiding en/of intensivering van de samenwerking tussen hogeschool en uitzendorganisaties.

6.5 Inventarisatie opleidingsmogelijkheden met behulp van het TAM-model

Een eerste stap in het onderzoek naar samenwerkingsmogelijkheden voor de HG en de uitzendbranche in het kader van Leven Lang Leren bestond uit het in kaart brengen van opleidingsmogelijkheden bij verschillende transitie die mensen op de arbeidsmarkt kunnen maken. Het TAM-model diende daarbij als vertrekpunt en aan de orde was de vraag welke rollen uitzendbranche en hogeschool in theorie zouden kunnen spelen en welke ze in de praktijk al spelen met betrekking tot arbeidsmobiliteit en arbeidsparticipatie. De eerste verkenningen van samenwerkingsmogelijkheden werden door de auteur en enkele naaste collega's verricht. Voor het beantwoorden van de vraag naar praktijkervaringen werd al snel in het onderzoek contact gelegd met vertegenwoordigers van verschillende organisaties. In eerste instantie betrof het leden van de Werkveld Advies Commissie (WAC) van de opleiding Personeelsmanagement van de HG. Later werden andere betrokkenen binnen de hogeschool en binnen de uitzendbranche geraadpleegd⁵.

Voor een weergave van de eerste bevindingen worden de vijf domeinen van het TAM-model en de overgangen binnen of tussen die domeinen hierna beknopt geschetst⁶. Ook worden rol en positie van flexbranche en hogeschool kort benoemd en ten slotte worden steeds enkele ideeën weergegeven voor mogelijke samenwerking dan wel versteviging van de samenwerking tussen hogeschool en flexbranche.

6.5.1 Het domein 'betaalde arbeid'

zie figuur 6.1, transitie I

Centraal in het TAM-model staat het domein 'betaalde arbeid' en transitie van werk naar werk.

Voorbeelden van zulke overgangen zijn positieverbetering (of -verslechtering) van werkenden, baan-baanmobiliteit, overgang van werknemer in loondienst naar zelfstandige of omgekeerd, van een uitzendbaan naar een vaste aanstelling of omgekeerd, van meer naar minder uren werk of andersom.

In dit domein is de rol van de flexbranche op het terrein van arbeidsmobiliteit en arbeidsparticipatie evident. Een groeiend deel van de werkenden bestaat uit uitzendkrachten, mensen met een contract voor bepaalde tijd, freelancers en andere zelfstandigen. Naast uitzendwerk, dat de kern vormt van de omzet van de uitzendbureaus, profileert de branche zich de laatste jaren meer en meer als adviseur van bedrijven bij vragen op het gebied van strategische personeelsplanning, de personeelsvoorziening en de samenstelling van het personeelsbestand op langere termijn. Aanleiding voor deze uitbreiding van de dienstverlening is onder andere de verwachte krapte op de arbeidsmarkt de komende decennia.

Een punt van aandacht voor de brancheorganisaties is het bevorderen van mobiliteit van werknemers tussen sectoren, de verschillende segmenten op de arbeidsmarkt. Veel partijen, zoals de Opleidings- en Ontwikkelingsfondsen of de Kenniscentra Beroepsonderwijs Bedrijfsleven in het mbo (en wellicht ook de opleidingen van de HG), zijn sterk sectorgewijs georganiseerd en dat levert in de praktijk soms mobiliteit belemmerende barrières op bij transitie tussen sectoren.

De rol van de HG als onderwijsinstelling in het domein 'betaalde arbeid' weerspiegelt zich in de deelname van werkenden aan reguliere opleidingsprogramma's en aan maatwerk trainingen en cursussen. Positieve verbetering en promotie zijn belangrijke redenen voor deeltijdstudenten om (opnieuw) scholing op te pakken. In 2010 telde de hogeschool 2.900 studenten in deeltijd en in duale programma's⁷ en bijna 1.400 in contractonderwijs. Net als de grotere uitzendbureaus, wordt ook de HG meer en meer betrokken bij vragen van bedrijven ten aanzien van de strategische personeelsvoorziening, onder meer in enkele andere deelonderzoeken van het onderzoeksprogramma Co-makership Leven Lang Leren⁸.

Ideeën voor nieuwe mogelijkheden tot samenwerking of intensivering van bestaande samenwerking tussen hogeschool en uitzendbranche voor het domein 'betaalde arbeid':

- Uitwisselen/delen van netwerkinformatie over relevante ontwikkelingen op de (regionale) arbeidsmarkt;
- begeleiding en bemiddeling van deeltijdstudenten naar een betere aansluiting tussen opleiding en werk;
- kennisuitwisseling/samenwerking bij (competentie)testen, quick scans en andere selectiemiddelen;
- aandacht voor en verder ontwikkelen van methoden voor leren op de werkplek;
- bevorderen van/elkaar betrekken bij werk-naar-werk arrangementen en intersectorale mobiliteit, waarbij om-, her- of bijscholing aan de orde is.
- gezamenlijke projecten op het terrein van strategische personeelsvoorziening en daaruit voortvloeiende opleiding en scholing

6.5.2 Het domein 'werkloosheid' en transitie naar betaalde arbeid

zie figuur 6.1, transitie II

Mensen in het domein 'werkloosheid' hebben al dan niet tijdelijk te maken met werkloosheid. Dat kan onder andere het gevolg zijn van ziekte of arbeidsongeschiktheid of ontslag in tijden van economische malaise. Een kenmerk van dit domein is dat mensen recht op een uitkering hebben. Het fundament van het Nederlandse systeem van sociale zekerheid staat echter regelmatig ter discussie omdat het volgens de critici nog teveel functioneert als een vangnet, waarbij het systeem meer dan noodzakelijk inactiviteit van burgers in stand houdt en subsidieert. Gezocht wordt naar vormen die beter passen bij de huidige flexibele arbeidsmarkt en die door participatie bevorderende maatregelen

eerder als *trampoline* fungeren ten opzichte van die arbeidsmarkt (Adriaansens, Van Beek & Janssens, 2005). In veel gevallen is in dit domein sprake van *mis-match* tussen de competenties van de werklozen en de voor openstaande vacatures benodigde competenties. Vormen van re-integratie en/of scholing kunnen de aansluiting tussen beide verbeteren.

De rol van de flexbranche bij transitie van werkloosheid naar werk vanuit is groter geworden. De branche geeft zelf aan dat 31% van alle uitzendkrachten mensen betreft 'met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt'. Het ging daarbij in 2009 om ruim 225.000 mensen. Als werkgever stelt de uitzendbranche arbeidsplaatsen beschikbaar voor werklozen, terwijl sommige uitzendbureaus zich als arbeidsmarktintermediair specifiek op het bemiddelen naar werk van deze doelgroep richten.

Eind 2010 is het zogenoemde *Servicepunt Flex* geopend, een vorm van publiek-private samenwerking tussen UWV Werkbedrijf enerzijds en ABU, NBBU en de Stichting Opleiding en Ontwikkeling Flexbranche (STOOF) anderzijds. Vanuit een gezamenlijk opgezet expertisecentrum in het hoofdkantoor van het UWV in Amsterdam worden zowel medewerkers uit de flexbranche als van UWV Werkbedrijf ondersteund door specialisten. Een ander voorbeeld van samenwerking tussen deze partijen is een speed date constructie: een aantal uitzendbureaus verbindt zich voor langere tijd om met vaste vertegenwoordigers op afgesproken tijdstippen aanwezig te zijn op de Werkpleinen van UWV Werkbedrijf en probeert daar iedereen die (niet vrijblijvend) is opgeroepen door het UWV te bemiddelen naar werk.

De Hanzehogeschool Groningen telt onder haar studenten regelmatig mensen die te maken hebben met werkloosheid of arbeidsongeschiktheid en die de opleiding benutten om hun arbeidsmarktkansen te verbeteren. Ook leidt de hogeschool tientallen professionals op die bij organisaties (gaan) werken die actief zijn in de activering van werklozen: UWV, re-integratie- en loopbaanadviesbureaus, uitzendbureaus, sociale werkvoorziening of organisaties in de (geestelijke) gezondheidszorg waar terugkeer naar de arbeidsmarkt een belangrijk aandachtspunt vormt. Een voorbeeld van een dergelijk onderwijsprogramma is het project *Samen Sterk*, waarbij voltijdstudenten van de opleiding Personeelsmanagement in hun afstudeerjaar vanuit de gekozen specialisatie *Loopbaancoaching & Recruitement* leerlingen met een Wajong-indicatie van een Regionaal Opleidingscentrum (ROC) coachen en proberen te begeleiden naar werk.

Als relatief grote werkgever in Noord-Nederland draagt ook de HG haar steentje bij aan de transitie van werkloosheid naar werk door kansen aan doelgroepen voor bijvoorbeeld het opdoen van werkervaring te bieden.

Ideeën voor nieuwe mogelijkheden tot samenwerking of intensivering van bestaande samenwerking tussen hogeschool en uitzendbranche bij het domein 'werkloosheid' en transitie naar betaalde arbeid:

- Combinaties zoeken van toeleiding en scholing op hbo-niveau aan doelgroepen rekening houdend met verwachte ontwikkelingen op de (regionale) arbeidsmarkt;

- delen van kennis en ervaring met betrekking tot toeleidingstrajecten; gastdocentschappen, docent- en studentstages, gezamenlijke arbeidsmarktgerichte ontwikkelprojecten;
- gezamenlijk onderzoek doen naar en ontwikkelen van alternatieven voor huidig stelsel sociale zekerheid.

6.5.3 Het domein 'scholing' en transitie naar betaalde arbeid

zie figuur 6.1, transitie III

Binnen het domein 'scholing' doen zich verschillende vormen van leren voor: reguliere voltijd-, duale of deeltijdstudies, leer- / werktrajecten, cursussen. Traditioneel ging het hier overwegend om initieel onderwijs, maar in toenemende mate is ook sprake van om-, her- of bijscholing. Tot dit domein behoren ook aspecten als studie- en beroepskeuzeadvies, loopbaanoriëntatie, aandacht voor de aansluiting tussen opleiding en arbeidsmarkt, maar ook voor het vermijden van schooluitval of verkeerde studiekeuze. Het concept Leven Lang Leren als middel om flexibiliteit en mobiliteit op de regionale arbeidsmarkt te stimuleren veronderstelt dat (herhaalde) participatie in onderwijs en scholing arbeidsmarkttransities vergemakkelijkt.

De flexbranche werkt al jaren samen met het beroepsonderwijs, waarbij vooral voorbeelden op vmbo- en mbo-niveau worden genoemd. In 2010 is het aantal trajecten in de beroepsbegeleidende leerweg (BBL)⁹, waarbij de uitzendbranche betrokken was, niet teruggelopen ondanks de financiële crisis van dat moment; rond de zesduizend flexkrachten zijn geschoold in dergelijke leer- / werktrajecten in samenwerking met ROC's. Aan deze, als succesvol getypeerde, samenwerking ligt een belangrijk uitgangspunt in de Nederlandse politiek ten grondslag. Als basis voor de kenniseconomie van het land dient liefst iedereen op de arbeidsmarkt en in ieder geval een schoolverlater te beschikken over een *startkwalificatie* op mbo-niveau 2. Door de brede politieke steun voor genoemd standpunt zijn voor nogal wat van de genoemde leer- / werktrajecten subsidies beschikbaar. Voorbeelden van duale projecten op hbo-niveau zijn er wel, maar ze zijn minder talrijk, minder subsidiabel en minder bekend op brancheniveau¹⁰. Vanuit de uitzendbureaus zijn er wel kritische geluiden over de samenwerking met de (v)mbo-instellingen. Zo vindt men de onderwijsinstellingen maar weinig flexibel in de planning van scholingsactiviteiten en is er te weinig oriëntatie op toekomstige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. 'Nog teveel wordt opgeleid voor beroepen waar geen toekomstige vraag voor is', aldus een van de geïnterviewden.

Als werkgever heeft de branche zelf haar rol op het punt van opleiden onder andere vormgegeven door de instelling in 2003 van de Stichting Opleiding en Ontwikkeling Flexbranche (STOOF). Dit o&o-fonds adviseert uitzendorganisaties bij opleidings- en ontwikkelingsvragen, verstrekt subsidies of bemiddelt bij het verkrijgen van subsidies van bijvoorbeeld UWV. In april 2010 verscheen de eerste opleidingsmonitor van de flexbranche waarin onderzoekers van ITS, een onderzoeksinstituut van de Radboud Universiteit Nijmegen, de opleidings-

inspanningen van de branche doorlichtten (Vermeulen & Warmerdam, 2010). In het voorwoord van de monitor schrijft de voorzitter van STOOF:

‘Het verschijnen van de monitor weerspiegelt het groeiend belang van opleiden voor flexkrachten en uitzendondernemingen. Uitzendbureaus zijn goed in het bemiddelen van personeel en vervullen op die manier een belangrijke rol als opstap op de arbeidsmarkt. Zij moeten net zo goed worden in opleiden. Een opleiding verbetert iemands kansen op de arbeidsmarkt. Bemiddelen en opleiden horen bij elkaar.’

De uitspraak bevestigt het beeld dat op brancheniveau het belang van Leven Lang Leren en verschillende vormen van scholing steeds duidelijker wordt onderkend. Waar echter de koepels als belangenbehartiger naar buiten treden met min of meer eenduidige boodschappen, is op het niveau van de afzonderlijke uitzendbedrijven vaak sprake van hevige concurrentie. En naarmate het niveau van (beroeps)opleidingen stijgt, worden kwantiteiten kleiner. Zoals gezegd, zijn er dan ook veel meer voorbeelden te vinden van samenwerking op het niveau van lager en middelbaar beroepsonderwijs dan op het niveau van het hoger onderwijs.

Aandacht voor scholing behoort (nog) niet tot het beroepsdomein van de intercedent. Deze wordt meestal afgerekend op andere aspecten, zoals gerealiseerde omzet uit directe bemiddeling. Veel uitzendorganisaties hebben scholing dan ook ondergebracht in aparte organisatieonderdelen, bij managers of bij specialisten.

De rol en positie van de Hanzehogeschool Groningen in het domein ‘scholing’ moge duidelijk zijn, primair op het gebied van formeel leren met erkende diploma’s en getuigschriften als beoogd resultaat. Onder het label ‘HanzeConnect’ presenteert de HG zich echter ook op de markt van commerciële opleidingen en op het aandachtsgebied Leven Lang Leren met ‘dienstverlening ... die professionals ondersteunt bij hun ontwikkeling en bedrijven bij de (competentie-) ontwikkeling van hun personeel’. Ter vergroting van de flexibiliteit van reguliere beroepsopleidingen heeft de HG de laatste jaren enkele opleidingskolommen verstevigd. Enerzijds door de invoering van Associate Degree programma’s, waarmee een soepeler aansluiting op het mbo is vormgegeven. En anderzijds door versterking en uitbreiding van *Professional Master* programma’s, waardoor de aansluiting met het beroepenveld op universitair niveau beter gestalte heeft gekregen.

Ideeën voor nieuwe mogelijkheden tot samenwerking of intensivering van bestaande samenwerking tussen hogeschool en uitzendbranche bij het domein ‘scholing’ en transities naar betaalde arbeid:

- bevorderen van meer duale trajecten voor studenten bij grotere werkgevers of binnen branches;
- gezamenlijke bemiddeling van studenten naar relevante stageplaatsen;
- kennisuitwisseling ten aanzien van (studie)loopbaanbegeleiding;
- bemiddeling van afgestudeerden naar passende functies in Noord-Nederland;

- gezamenlijke voorlichting aan werkgevers over Leven Lang Leren, vooral bij MKB-bedrijven;
- gezamenlijk arbeidsmarktonderzoek, anticiperen op gedeelde marktkansen.

6.5.4 Het domein ‘zorg/huishoudens’ en transities naar betaalde arbeid zie figuur 6.1, transitie IV

In tegenstelling tot het domein ‘werkloosheid’ gaat het in het domein ‘zorg/huishoudens’ om vormen van niet participeren in betaalde arbeid zonder uitkering. Het gaat dan bijvoorbeeld om het verrichten van zorgtaken voor kinderen, partner of ouders dat men niet te combineren acht met betaald werk, maar ook om mensen die hun tijd besteden aan vrijwilligerswerk.

Overheid en sociale partners zijn een hele reeks maatregelen overeengekomen, vaak vastgelegd in wetten als de Wet aanpassing arbeidsduur (WAA), de Wet kinderopvang of de Wet arbeid en zorg (Wazo). Die maatregelen hebben als doel de combinatie van arbeid en zorg te faciliteren, waardoor het aantrekkelijker wordt te blijven werken of weer te gaan werken, zowel voor mannen als voor vrouwen. In de Wet Werk en Bijstand (WWB) is aan gemeenten expliciet de opdracht gegeven om te zorgen voor de re-integratie van niet-uitkeringsgerechtigden. Deze worden vaak aangeduid als ‘nugger’, een afkorting voor: niet-uitkeringsgerechtigde. Ook het UWV vervult daarin taken en in 2010 heeft deze organisatie bijna 13.000 nuggers naar werk begeleid (Tweede Kamer, 2011).

Nuggers vertegenwoordigen met ongeveer 1,3 miljoen mensen 12% van de potentiële beroepsbevolking en staan dan ook, gelet op de verwachte krapte op de arbeidsmarkt, in de belangstelling van diverse partijen: overheid, uitzendbranche, scholings- en onderzoeksinstituten (Commissie De Vries, 2008; TNO / CBS, 2010). De groep is extra aantrekkelijk, omdat het gemiddeld opleidingsniveau wat hoger blijkt te liggen dan bij uitkeringsgerechtigden. Weliswaar zal kennis vaak verouderd zijn, maar bijscholing biedt hier mogelijkheden. Vooral uitzendbureaus die een vorm van meerjarenplanning hebben, zien in de groep *nuggers* een belangrijke arbeidsreserve, die in de nabije toekomst beter dan tot nu toe benut dient te worden. De Commissie De Vries wees daar in 2008 ook op.

Een deel van de deeltijdstudenten bij de Hanzehogeschool Groningen was voor aanvang van de studie nugger. Vaak gaat het om herintredende vrouwen, die opnieuw aan het werk gaan als hun zorg- en opvoedtaken verminderen. Veel van hen zoeken een deeltijdbaai en starten vervolgens een deeltijdstudie om hun positie op de arbeidsmarkt verder uit te bouwen en te verstevigen.

Bij het domein ‘zorg/huishoudens’ en transities naar betaalde arbeid zijn suggesties voor nieuwe samenwerkingsmogelijkheden voor hogeschool en flexbranche (naast de eerder bij het domein ‘werkloosheid’ genoemde mogelijkheden):

- combinaties van scholing en bemiddeling naar werk ontwikkelen en propageren voor verschillende categorieën *nugger*;
- gedeelde samenwerking met gemeenten en UWV zoeken / verstevigen.

6.5.5 Het domein 'uittreding' en transities naar betaalde arbeid zie figuur 6.1, transitie V

In het domein 'uittreding' vinden we degenen die (al dan niet vervroegd) met pensioen zijn gegaan, soms in combinatie met een levensloopregeling. Op allerlei manieren wordt geprobeerd de arbeidsparticipatie van ouderen te vergroten en uit eerder aangehaald onderzoek (TNO/CBS, 2010) blijkt die arbeidsdeelname de laatste jaren ook toe te nemen. Werknemers geven steeds vaker aan tot hun vijfenzestigste jaar door te willen werken en gaan ook daadwerkelijk later met pensioen. Analyses wijzen op verbetering van de arbeidsparticipatie van ouderen indien bij deze categorie werknemers tijdig verandering van werk gestimuleerd wordt. Het concept Leven Lang Leren kan ook hier bijdragen aan vergroting van flexibiliteit en mobiliteit.

Het aantal ouderen, dat via uitzendbureaus aan het werk gaat, neemt toe. In 2008 was 12% van alle uitzendkrachten ouder dan 45 jaar. De uitzendbranche richt zich ook meer op de inzet van 65-plussers en het veranderen van de beeldvorming ten aanzien van oudere werknemers bij werkgevers. De uitzendformule en regelingen in de collectieve arbeidsovereenkomst (CAO) voor uitzendkrachten maken het voor werkgevers aantrekkelijk om oudere werknemers aan te nemen.

De HG profileert zich zowel in de werkgeversrol als in onderzoek en onderwijs in het domein 'uittreding' en bij transities naar betaalde arbeid. Zo biedt de HG als werkgever een tweetal trajecten aan voor oudere medewerkers. Het eerste, Take a chance, is een uitgebreid heroriëntatieprogramma voor medewerkers die langer dan tien jaar in dienst zijn van de hogeschool. Het tweede, Pinot Gris, is een specifiek op medewerkers van 55 jaar en ouder toegesneden programma.

Vanuit het Kennis Centrum Arbeid (KCA) is de HG actief in het domein 'uittreding' op het terrein van onderwijs en onderzoek. Bij het lectoraat Duurzaam HRM-beleid wordt bijvoorbeeld promotieonderzoek gedaan naar de vitaliteit van oudere medewerkers en de rol die HRM daarbij kan spelen. Het promotietraject maakt deel uit van het onderzoek rond Healthy Ageing, waarin de Hanzehogeschool één van de partners is.

Ideeën voor nieuwe mogelijkheden tot samenwerking of intensivering van bestaande samenwerking tussen hogescholen en uitzendbranche bij het domein 'uittreding' en transities naar betaalde arbeid:

- gezamenlijke ondersteuning van bedrijven bij het vormgeven van leeftijdsbewust / levensfasebewust personeelsbeleid (mogelijk als onderdeel van strategisch personeelsbeleid);
- scholing inzetten als bindmiddel;
- aan herintredende ouderen flex-arrangementen plus bijscholing aanbieden, bijvoorbeeld op ICT-gebied;
- bevorderen van praktijkbegeleiding van studenten door senioren op uitzendbasis (vooral gericht op MKB-bedrijven).

6.6 Ervaringen met betrekking tot de samenwerking tussen hogescholen en uitzendbureaus

Een van de onderzoeksvragen heeft betrekking op al dan niet succesvolle ervaringen met betrekking tot samenwerking tussen uitzendbranche en hoger beroepsonderwijs en op de factoren die daarbij een dominante rol spelen. Deze vraag is in verschillende interviews en een quick scan¹¹ aan de orde gesteld en is een van de invalshoeken geweest bij het raadplegen van schriftelijk materiaal en internetbronnen. Eerst wordt aandacht besteed aan de ervaringen binnen de Hanzehogeschool Groningen. Vervolgens komen in *paragraaf 6.6.4* voorbeelden van samenwerking tussen hogescholen en uitzendorganisaties elders in het land aan de orde.

6.6.1 HG als werkgever

Als werkgever onderhoudt de Hanzehogeschool Groningen vanuit de afdeling Personeel & Organisatie contacten met uitzendbureaus en andere intermediairs. Het inlenen van flexkrachten betreft voornamelijk medewerkers in ondersteunende functies, die op basis van een meerjarencontract met een van de grotere uitzendbureaus tewerk worden gesteld. Voor het werven van docenten en specialisten worden mantelovereenkomsten met verschillende intermediairs afgesloten. In totaal blijkt minder dan 1% van de personele lasten van de hogeschool besteed te worden aan deze contracten en overeenkomsten.

6.6.2 HG als onderwijsinstelling

Verreweg de meeste opleidingen melden inhoudelijk geen enkel contact te hebben met de uitzendbranche. Hun informatie over de arbeidsmarktsegmenten, waarvoor zij de beroepsopleidingen verzorgen, komt uit eigen netwerken: leden van werkveldadviescommissies, contacten met werkgevers, informatie van stagecoördinatoren. Bij opleidingen in de techniek en ICT zijn er soms contacten maar dat betreft dan vooral pogingen te voorkomen dat studenten voortijdig worden geworven, de gevreesde 'groenpluk'. Uit de korte gesprekken in het kader van de quick scan kon niet worden afgeleid dat men overweegt de houding ten aanzien van de inhoudelijke bijdrage vanuit de uitzendbranche op korte termijn aan te passen. Die houding kan overwegend als neutraal tot afhoudend worden getypeerd.

Op een enkel deelterrein werkt de HG wel op bescheiden schaal samen met de uitzendbranche:

Associate Degree Personeelsmanagement

Toen in 2005 sprake was van een eerste ronde *pilots Associate Degree (Ad)* leidden contacten met de ABU ertoe, dat een deel van de Ad-opleiding Personeelsmanagement in nauw overleg met het opleidingsinstituut van de flexbranche ARTRA werd ontwikkeld. De functie 'intercedent' stond daarbij model als voorbeeld van een functie op Ad-niveau van de beroepskolom. Sinds 2007 nemen Ad-studenten van de opleiding Personeelsmanagement met goed gevolg deel aan het landelijk examen intercedent van de Stichting Examens Uitzendbranche. De uitstroom van afgestudeerde Ad-studenten naar bedrijven in de flexbranche is nog beperkt, al hebben grotere bureaus de afgelopen jaren wel plaatsen beschikbaar gesteld.

Specialisatie Loopbaancoaching & Recruitment

De opleiding Personeelsmanagement kent in het eindexamenjaar van het *bachelor programma* een specialisatie *Loopbaancoaching & Recruitment*. Bijdragen aan deze specialisatie worden jaarlijks onder andere geleverd door diverse gastdocenten uit de flexbranche.

6.6.3 HG als wervingsbron: Randstad Campus

Uitzendbureau Randstad heeft bij verschillende hogescholen en universiteiten onder de naam 'Randstad Campus' een contract voor in-house vestigingen. De vestiging bij de HG biedt alleen dienstverlening aan studenten. Dat gebeurt onder andere door het geven van sollicitatietrainingen, hulp bij het maken van cv's, afname van tests en bemiddeling naar bijbanen. De vanuit Randstad Campus geschetste ideale weg voor voltijdstudenten is bemiddeling naar een algemene bijbaan in de eerste twee jaar van de studie, naar een studie-gerelateerde bijbaan in de laatste twee jaar van de studie en naar een startersfunctie voor net afgestudeerden, liefst in Noord-Nederland.

In het studiejaar 2010/2011 ging het bij de HG-vestiging om ongeveer 300 bemiddelingen naar algemene bijbanen en waren op het moment van rapportage 80 'young professionals' (afgestudeerden tot één jaar werkervaring) via Randstad Campus aan het werk in een hbo-functie. Bemiddeling naar studie-gerelateerde bijbanen of stageplekken verkeerde nog in een pilotfase. Bij deze cijfers moet wel bedacht worden dat veel studenten op eigen initiatief als uitzendkracht werken naast hun studie.

Enkele voorbeelden van samenwerking tussen HG en Randstad Campus op bescheiden schaal:

- in een 'Meet & Greet' bijeenkomst in 2010 bracht Randstad Campus enkele
- tientallen HG-studenten en acht grotere organisaties met elkaar in contact en die ontmoetingen leidden tot enkele vruchtbare vervolgacties;
- in een 'Leergang HRM voor managers' werd in 2009 in samenwerking met Deloitte, De Haan Advocaten en HG een twintigtal managers uit het Noordelijk bedrijfsleven bijgeschoold op HRM-gebied.

Randstad Campus heeft met deze in-house constructie een belangrijk rekruteringskanaal, maar men merkt ook op dat deze wervingsbron niet eenvoudig te ontsluiten is.

6.6.4 Samenwerking van andere hogescholen met uitzendorganisaties

In interviews met vertegenwoordigers van uitzendbedrijven werden enkele voorbeelden van samenwerking met hogescholen genoemd, die wellicht als inspiratiebron kunnen dienen bij de gedachtenvorming over de hoofdvraag van dit onderzoek hoe samenwerking tussen de uitzendbranche en hogescholen mobiliteit en Leven Lang Leren op de regionale arbeidsmarkt kan stimuleren. In de afsluitende paragraaf met aanbevelingen wordt hier op teruggekomen.

ABU en Hogeschool Inholland¹²

Een grootschalige aanpak op hogeschoolniveau om studenten te bemiddelen naar arbeidsplaatsen bij potentiële werkgevers lijkt gerealiseerd te worden in het project 'Start2Work'. Het betreft een samenwerkingsconstructie van ABU en Hogeschool Inholland op basis van een door USC People ontwikkelde methode, een platform met diverse carrièrehulpmiddelen. Het project is gestart in juni 2011 en volgens berichten twee maanden later waren in die periode 1.500 studenten van Inholland begonnen aan een loopbaantraject en waren 100 studenten in gesprek met potentiële werkgevers.

Randstad en Saxion¹³

Randstad en Saxion zijn in juli 2010 een convenant overeengekomen voor een strategisch partnerschap met een looptijd tot juli 2014. De samenwerking is vormgegeven in diverse gezamenlijke projecten, zoals een regionaal P&O-netwerk voor afgestudeerden van de Academie Mens en Arbeid, sollicitatietrainingen voor studenten, gezamenlijke lezingen op het gebied van de internationale arbeidsmarkt en de Randstad Topsportacademie bij Saxion.

Unique Executive, Rabobank en Avans¹⁴

Avans Hogeschool, uitzendbureau Unique Executive en Rabobank Zuidwest-Nederland bieden samen een duaal opleidingstraject 'Bank- en Verzekeringswezen' aan. Na een jaar voltijd onderwijs gaan geselecteerde studenten in een combinatie van werk (bij de Rabobank) en scholing verder. Het uitzendbureau zorgt voor selectie en uitbetaling van de studenten. Gelet op de reacties van betrokken partijen lijkt het samenwerkingsproject succesvol te zijn en hebben alle betrokkenen baat bij een dergelijke meerjarige constructie: de werkgever heeft ruim de tijd voor het beoordelen van de geschiktheid van vast aan te nemen personeel, het uitzendbureau geeft vorm aan meerjarige klantrelaties met zowel bank als hogeschool, en de hogeschool profiteert van de student-begeleiding en uitstroom van studenten naar relevant werk (en wellicht goede contacten in het werkveld).

Casus Laurens Simonse Groep¹⁵

De Laurens Simonse Groep richt zich op detachering, werving & selectie en traineeships voor hoogopgeleide (young) professionals. Dochterondernemingen als BijBanen.nl en StudentenBureau leggen al in een vroeg stadium via sociale media contact met studenten, stagecoördinatoren en studieverenigingen van alle hogescholen en universiteiten in Nederland. Zo vormt men zich een beeld van ingeschreven studenten en hun ontwikkeling in onderwijs en beroep. De informatie wordt opgeslagen in een gedeeld relatiebeheersysteem. Na afronding van hun studie kunnen de geselecteerde young professionals vervolgens bemiddeld worden op één van de vakgebieden waarin het bedrijf actief is: ICT, Techniek, Logistiek, Sales, Marketing, HRM en Finance.

6.7 Casuïstiek uitzendbranche en de strategische personeelsvoorziening van ondernemingen

Eerder is opgemerkt dat de uitzendbranche zich meer en meer richt op het ondersteunen van ondernemingen bij vraagstukken rond de personeelsvoorziening op langere termijn. Hoewel in onderstaande casuïstiek (nog) niet met onderwijsinstellingen werd samengewerkt, is zulke samenwerking in potentie wel mogelijk en in de toekomst vorm te geven. De voorbeelden werden dan ook met dat oogmerk in interviews aangedragen door vertegenwoordigers van de uitzendbranche.

Casus procesoperators

Een klant van een uitzendbureau stond in 2010 voor de beslissing te investeren in productiecapaciteit in Nederland of productie te verplaatsen naar het buitenland. Cruciaal was de vraag of in de komende jaren voorzien kon worden in voldoende procesoperators in de betreffende vestigingsplaats. De uitzendorganisatie heeft uit eigen werknemersbestand 200 deelnemers geselecteerd en voor hen geïnvesteerd in EVC-trajecten. De uitkomst was dat er voldoende werknemers werden gevonden die geschikt waren of geschoold konden worden voor de gevraagde operatorfuncties. De klant kon op die manier de productiecapaciteit in Nederland vergroten, en hoefde geen productie naar het buitenland te verplaatsen. Zowel voor het afnemen van EVC als voor verdere scholing liggen er zo interessante samenwerkingsmogelijkheden voor hogeschool en uitzendorganisaties.

Casus zuivelindustrie

Bij een klant van een uitzendbureau, dat in de zuivelindustrie opereert, neemt de omvang van het benodigde bestand aan productiepersoneel de komende jaren geleidelijk af als gevolg van verdergaande automatisering van de productieprocessen. De omvang van het beschikbare personeel slinkt echter veel sterker door vergrijzing; de gemiddelde leeftijd van de betreffende doelgroep was in 2011 48 jaar. Het personeelstekort zou al aan het eind van dat jaar optreden en de uitstroom van personeel betekende bovendien verlies van opgebouwde kennis en ervaring. Het uitzendbureau werd gevraagd dit zuivelbedrijf te adviseren en bij te staan bij het aanpakken van deze problematiek. Ook hier zijn samenwerkingsmogelijkheden met onderwijsinstellingen, bijvoorbeeld door hen in te schakelen voor de (bij)scholing van het achterblijvende personeel, van wie het werk door de automatisering verandert.

Casus KPN

Over vijftigplussers en hun productiviteit bestaan nog wel eens (te) negatieve beelden bij werkgevers. De uitzendbranche wil voor oudere medewerkers een nuttige intermediaire rol vervullen. Een voorbeeld betreft een callcenter van KPN met een redelijk hoog niveau van dienstverlening maar met een hoog

verloop onder de vooral jongere medewerkers. Vanuit een pool zijn door het voor dit callcenter werkzame uitzendbureau vijftigplussers geïntroduceerd en dat heeft gunstige effecten gehad: het verloop onder het personeel is gedaald, ook onder de jongeren. En ook op andere terreinen, zoals werkhouding en onderlinge bejegening, heeft deze inzet van oudere medewerkers positieve invloed op jongeren gehad. Aan deze casus was scholing verbonden: voor ouderen betrof dat ICT-scholing, voor jongeren vooral de ontwikkeling van hun sociale competenties. Hoewel de scholing in deze casus door een particulier opleidingsinstituut werd verzorgd, is soortgelijke samenwerking ook met een reguliere onderwijsinstelling zoals een hogeschool heel goed denkbaar.

6.8 Conclusies

Mede op grond van de bevindingen van dit onderzoek naar de vraag hoe samenwerking tussen uitzendbranche en hogescholen mobiliteit en Leven Lang Leren op de regionale arbeidsmarkt kan stimuleren, zijn enkele conclusies te formuleren waarna aanbevelingen voor vervolgactiviteiten kunnen worden gedaan. De conclusies zijn gerelateerd aan de eerder geformuleerde deelvragen bij het onderzoek.

6.8.1 Rollen uitzendbranche bij de stimulering van een Leven Lang Leren

De eerste deelvraag was welke rollen de uitzendbranche kan en wil spelen als partner voor een hogeschool bij de stimulering van een *Leven Lang Leren*. In het onderzoek is duidelijk geworden dat de uitzendbranche er belang bij heeft te kunnen beschikken over voldoende uitzendkrachten op een voldoende kwalitatief niveau. Uitzendwerk draagt bij aan stimulering van arbeidsmobiliteit en arbeidsparticipatie. En scholing vergroot de baanmobiliteit van mensen en daarmee hun inzetbaarheid, constateerde de Commissie Bakker in 2008 en zij pleitte voor vormen van ‘al werkend leren’. We spreken daarbij dan in feite over het concept Leven Lang Leren en over vormen van duaal – of contract-gestuurd – onderwijs.

De rol van de uitzendbranche bij de stimulering van een Leven Lang Leren wordt verder geconcretiseerd in het advies van de Commissie De Vries in 2008, waarin niet alleen gepleit wordt voor het experimenteren met duale opleidingen, maar waar scholing en training ook expliciet worden genoemd bij re-integratie van uitkeringsgerechtigden en bij de toeleiding van nuggers naar de arbeidsmarkt. Uitgangspunten voor de rol die de uitzendbranche kan spelen zijn haar marktgerichte werkwijze en haar grote arbeidsmarktexpertise, die zij in een periode van vijftig jaar met bemiddelingsactiviteiten heeft opgebouwd.

Bij de verkenningen met behulp van het model van de Transitionele Arbeidsmarkt is onder andere duidelijk geworden dat de bemoeienis van uitzendbureaus bij re-integratie van uitkeringsgerechtigden de laatste jaren is vergroot en dat scholing daarbij een belangrijke rol kan spelen (*paragraaf 6.5.2*). Bij de toeleiding van niet-uitkeringsgerechtigden (nuggers) naar betaalde arbeid kunnen dezelfde instrumenten worden ingezet als bij re-integratie en zal beroepsgerichte (bij) scholing op meerdere opleidingsniveaus dikwijls aan de orde zijn (*paragraaf 6.5.4*). Ook bij een voorbeeld van de bemiddeling van oudere werknemers bleek scholing bij te dragen aan de inzetbaarheid (*paragraaf 6.5.5*). Tot slot hebben (niet verbazingwekkend) veel voorbeelden betrekking op de overgang tussen het domein scholing en betaalde arbeid (*paragraaf 6.5.3*).

In 2010 merkt de voorzitter van het o&o-fonds van de uitzendbranche (STOOF) op dat bemiddelen en opleiden bij elkaar horen en dat uitzendbureaus net zo goed moeten worden in opleiden als in bemiddelen. In de dagelijkse werkpraktijk

van uitzendbureaus moet het aspect scholing echter nog wel een plaats krijgen, aldus geïnterviewde medewerkers van verschillende bureaus. Uit de gegeven voorbeelden blijkt ook dat de scholingsbemoeienissen van de uitzendbranche tot dusverre vooral betrekking hebben op de lagere en middelbare beroeps- en opleidingsniveaus. Dat ligt in zekere zin ook in de rede, omdat de meerderheid van de uitzendkrachten dit opleidingsniveau heeft, c.q. op dit niveau wordt ingezet.

Ervaringen in de samenwerking tussen uitzendbranche en hogescholen zijn nog relatief schaars en de voorbeelden die er zijn nog jong en klein. Deze voorbeelden laten zich daarom nog niet gemakkelijk vertalen naar generaliseerbare conclusies. Ook hier hebben veel van de voorbeelden nog vooral betrekking op de transitie tussen het domein scholing en betaalde arbeid en dus op studenten die een initiële hogere beroepsopleiding volgen. Het concept Leven Lang Leren is echter breder en heeft vooral ook betrekking op de facilitering van het verder leren later in de loopbaan. Indien de gesignaleerde trend zich voortzet, waarbij de uitzendbureaus meer en meer een adviesrol gaan vervullen op het gebied van strategisch personeelsbeleid, komt ook advisering over dat leven lang leren (en over het daarbij inschakelen van uitzendbureaus) meer in beeld. Belangstelling voor samenwerking met een hogeschool als de HG bij zowel brancheorganisaties als bij geïnterviewde medewerkers van uitzendbureaus bleek gedurende het onderzoek dan ook duidelijk aanwezig.

De eerste deelvraag van het onderzoeksproject luidde:

‘Welke rollen kan en wil de uitzendbranche spelen als partner voor een hogeschool bij de stimulering van een Leven Lang Leren?’

Antwoorden op deze deelvraag, tevens eerste conclusies die uit de onderzoeksresultaten getrokken kunnen worden, zijn als volgt te formuleren:

- De uitzendbranche speelt op grond van haar marktgerichte werkwijze en haar arbeidsmarktexpertise al een rol bij de stimulering van een Leven Lang Leren en werkt daarbij samen met onderwijsinstellingen;
- de ervaringen van samenwerking met het beroepsonderwijs richten zich tot nu toe vooral op het (v)mbo opleidingsniveau en op initiële duale scholingstrajecten;
- in adviezen van landelijke commissies en in tal van uitingen op brancheniveau wordt de wens geformuleerd de uitzendbranche nog veel sterker te betrekken bij scholing in het kader van een Leven Lang Leren op alle beroeps- en beroepsopleidingsniveaus;
- in de contacten in het kader van het onderzoek met brancheorganisaties en uitzendbureaus bleek interesse in verdere verkenning van mogelijkheden tot samenwerking van uitzendorganisaties met een hogeschool als de Hanzehogeschool Groningen.

6.8.2 Rollen hogescholen

Samenwerking veronderstelt een wederzijds belang, en de tweede deelvraag was daarom welke rollen een onderwijsinstelling, in het bijzonder de HG, kan en wil spelen bij de stimulering van arbeidsmobiliteit en arbeidsparticipatie via de flexbranche. Scholing is van belang voor het onderhouden van transitiecapaciteiten die mensen nodig hebben om regelmatig transities op de arbeidsmarkt te kunnen maken. Zulke regelmatige arbeidsmarkttransities vergroten de flexibiliteit en mobiliteit van individuen op de arbeidsmarkt en daarmee worden het concurrentievermogen van ondernemingen en de (regionale) economische groei bevorderd. Verhoogde mobiliteit is dan ook een van de ultieme doelen, waaraan versterking van leven lang leren een bijdrage moet leveren. Omdat, zoals gezegd, de geïnventariseerde ervaringen van samenwerking tussen hogescholen en uitzendbranche nog schaars en recent zijn, baseren we ons in deze conclusie voornamelijk op de bevindingen vanuit de Hanzehogeschool Groningen.

In verschillende beleidsnotities spreekt de HG de ambitie uit een belangrijke rol te spelen in de ontwikkeling van de regio Noord-Nederland naar een kennis-economie en zich daarbij te profileren als hét Leven Lang Leren instituut van de regio. Daarbij is de keuze voor co-makship met het bedrijfsleven één van de uitgangspunten van het LLL-programma waarvoor de HG subsidie ontving.

De HG vervult haar rollen als opleidings- en onderzoeksinstituut bij de verschillende domeinen en overgangen in het model van de transitionele arbeidsmarkt:

- werkenden volgen reguliere opleidingsprogramma's in deeltijd bij de HG en maatwerk trainingen en cursussen (onder het label HanzeConnect van de HG), vaak in goede samenspraak met de werkgever, met als doel hun kennis- en vaardigheidsniveau te vergroten (en natuurlijk ook hun kansen op positieverbetering en promotie);
- werklozen en niet-werkenden gebruiken scholing om (weer) een positie op de arbeidsmarkt te bemachtigen; daarnaast leidt de HG tientallen professionals op die in het werkveld van re-integratie en arbeidsbemiddeling werkzaam zijn;
- bij de transitie van scholing (initieel beroepsonderwijs) naar betaalde arbeid profileert de HG zich vooral in haar rol van formeel, diplomagericht opleider met toenemend flexibele leerwegen. Er wordt weliswaar (nog) niet structureel beleidsmatig samengewerkt met uitzendbureaus bij de plaatsing van studenten op de arbeidsmarkt (naar bijbanen naast de studie en/of bij de opleiding passende startersbanen erna), maar binnen Randstad Campus zijn dergelijke doelen wel explorerend als pilot herkenbaar;
- als co-maker Leven Lang Leren raakt de HG meer betrokken bij vragen van bedrijven ten aanzien van hun toekomstige personeelsvoorziening; een trend die zich ook bij de dienstverlening van uitzendorganisaties voordoet.

In hoeverre de reguliere opleidingen van de HG aansluiten bij de (regionale) arbeidsmarkt vraagt nu en in de toekomst is in dit onderzoek buiten beschouwing

gebleven. In ieder geval wordt tot nu toe niet systematisch gebruik gemaakt van kennis waarover de uitzendorganisaties beschikken met betrekking tot de verwachte ontwikkelingen op die arbeidsmarkt en de wil die kennis in de toekomst wel te gaan gebruiken is in het onderzoek niet gebleken. De verschillende opleidingen hebben zo hun eigen netwerken, waaruit ze feedback verzamelen met betrekking tot de inhoud en (arbeidsmarkt)relevantie van hun beroepsopleidingen. Uitzendorganisaties worden voornamelijk benaderd vanuit de werkgeversrol van de hogeschool. In enkele gevallen is sprake van betrokkenheid van uitzendbureaus bij duale constructies. Alleen de opleiding Personeelsmanagement onderhoudt structurele contacten met de uitzendbranche.

De tweede deelvraag luidde:

‘Welke rollen kan en wil een onderwijsinstelling, in het bijzonder de Hanzehogeschool Groningen, spelen bij de stimulering van arbeidsmobiliteit en arbeidsparticipatie via de flexbranche?’

Samengevat luiden de antwoorden op deze deelvraag van het onderzoek:

- De HG vervult als onderwijsinstelling en scholingsaanbieder al tal van rollen bij de stimulering van arbeidsmobiliteit en arbeidsparticipatie;
- in welke mate de reguliere opleidingen van de HG aansluiten bij de arbeidsmarktvraag is onduidelijk gebleven;
- de flexbranche wordt tot nu toe niet of nauwelijks inhoudelijk betrokken als partner bij de rolvulling van de HG ten aanzien van arbeidsmobiliteit en arbeidsparticipatie;
- evenals de grotere uitzendorganisaties wordt ook de HG steeds meer betrokken bij vragen van bedrijven over strategische personeelsvoorziening.

6.8.3 Ervaringen co-makership

De derde deelvraag ging over samenwerkingservaringen: welke vormen van co-makership tussen uitzendbranche en hoger beroepsonderwijs zijn bekend, welke zijn succesvol gebleken, welke niet en welke factoren speelden daarbij een dominante rol?

Zoals bij de beantwoording van de eerste deelvraag bleek, speelt het merendeel van de ervaringen tot nu toe op het gebied van samenwerking tussen uitzendbranche en beroepsonderwijs zich af op de niveaus van het lager en middelbaar beroepsonderwijs. Het gaat om enkele duizenden BBL-trajecten per jaar in samenwerking met ROC's. Daarbij spelen de brancheorganisaties (ABU, NBBU, STOOFF) uit de uitzendbranche een belangrijke rol, samen met functionarissen bij de grotere uitzendbureaus die dergelijke samenwerkingstaken specifiek in hun takenpakket hebben. Een belangrijke factor die de samenwerking met het (v)mbo (en met name de subsidiëring daarvan) ten goede komt, is de politieke wens dat iedere jongere in Nederland ten minste een startkwalificatie voor de arbeidsmarkt verwerft. Vanuit een oogpunt van werkloosheidsbestrijding en -preventie zijn er dus soms additionele middelen beschikbaar voor projecten.

Wat betreft de kwaliteit van de samenwerking samenwerking met het beroepsonderwijs worden hier vanuit de uitzendbranche als verbeterpunten genoemd: de starre planningsystematiek in het (v)mbo en de vaak nog slechte oriëntatie op ontwikkelingen op de arbeidsmarkt bij onderwijsinstellingen.

Op hbo-niveau zijn er wel voorbeelden van projecten, maar ze zijn minder talrijk, minder subsidiabel, minder bekend, en vaak nog zo jong en klein dat evaluatie nog niet goed mogelijk is. Op lokaal niveau bestaan wel constructies als *Randstad Campus*, waarbij een grote uitzendorganisatie een in-house vestiging heeft bij een hogeschool, maar vooralsnog gaat het co-makership dan niet veel verder dan het toelaten van de vestiging en de rekrutering van de studenten van de onderwijsinstelling. De in *paragraaf 6.6.4* genoemde samenwerking tussen Avans Hogeschool, uitzendbureau Unique Executive en Rabobank Zuidwest-Nederland rond een duaal opleidingstraject ‘Bank- en Verzekeringswezen’ is een goed voorbeeld van een veel verder gaande vorm van co-makership. Deze lijkt vooralsnog succesvol te zijn, omdat alle betrokkenen baat hebben bij een dergelijke meerjarige constructie. In *paragraaf 6.6.4* en *paragraaf 6.7* zagen we nog andere voorbeelden van verdergaand co-makership tussen beroepsonderwijs en uitzendorganisaties (en hun klanten), of van uitzendorganisaties en hun klant die tot tripartiete samenwerking met een onderwijsinstelling is uit te breiden. Voorbeelden zijn te vinden op het gebied van strategische personeelsplanning, bij transities van werkloosheid naar betaalde arbeid, en bij duaal- of deeltijd-onderwijs.

De derde deelvraag was:

‘Welke vormen van co-makership tussen uitzendbranche en hoger beroepsonderwijs zijn bekend? Welke zijn succesvol gebleken, welke niet, en welke factoren speelden daarbij een dominante rol?’

Antwoorden op deze deelvraag:

- vormen van co-makership tussen uitzendbranche en beroepsonderwijs zijn bekend en worden als succesvol aangeduid; het betreft vooral BBL-trajecten in samenwerking met (v)mbo-organisaties;
- samenwerking is gebaat bij de aanwezigheid van (publieke) subsidies, zoals bij projecten die leiden tot startkwalificaties voor deelnemers;
- toch zijn er ook enkele voorbeelden waar een nadrukkelijk privaat belang van een individueel (groot) bedrijf voldoende basis blijkt;
- belemmerende factoren zijn cultuurverschillen tussen uitzendbureaus en onderwijsinstelling, zoals de rigide planning en gebrekkige arbeidsmarktorientatie in het onderwijs;
- vormen van co-makership tussen uitzendbranche en hoger beroepsonderwijs zijn minder talrijk, minder subsidiabel, minder bekend of te recent om een oordeel te geven. De meest vergaande vorm van co-makership die we vonden betreft een tripartite vorm van duaal onderwijs, waar zowel werkgever, uitzendbureau als hogeschool van lijken te profiteren.

6.8.4 Eisen en randvoorwaarden voor succesvolle intensivering van samenwerking

De vraag naar al dan niet succesvolle samenwerking tussen uitzendorganisaties en beroepsonderwijs raakt ook de vierde deelvraag van dit praktijkonderzoek: welke eisen en randvoorwaarden gelden wederzijds voor succesvolle intensivering van samenwerking? Zoals is aangegeven, is de primaire rol van uitzendorganisaties nog steeds het op commerciële basis tijdelijk arbeidskrachten ter beschikking te stellen van werkgevers bij kwantitatieve en/of kwalitatieve discrepanties in het personeelsbestand. Het commerciële belang op korte of langere termijn is dan ook één van de aspecten die bij het zoeken naar samenwerking vanuit uitzendorganisaties een belangrijke rol spelen. Een hogeschool heeft primair een publieke taak, maar kan haar taakvervulling onder strikte condities wel verrijken en aanvullen met commerciële activiteiten. Een publiek belang van de HG is bijvoorbeeld haar rol in de ontwikkeling van Noord-Nederland naar een kenniseconomie. En om die rol naar behoren te kunnen vervullen zijn publieke middelen beschikbaar zowel voor het regulier onderwijs als voor specifieke innovatieprogramma's en onderzoeksprojecten.

Een eerste eis voor succesvolle (intensivering van) samenwerking betreft duidelijke afbakening van publieke en commerciële belangen en van de financiering van gezamenlijke projecten. Bij het voorbeeld van een (tot dusverre succesvol) duaal traject, waarbij een hogeschool, een bankbedrijf en een uitzendbureau waren betrokken, waren de onderscheiden rollen, belangen en financieringsstromen helder.

Een tweede voorwaarde voor (in het bijzonder: duurzame) samenwerking is dat beoogde partijen elkaar goed genoeg (leren) kennen en vertrouwen. Aan die situatie valt voor beide partijen, uitzendorganisaties en hogescholen, nog wel het nodige te verbeteren, mag uit dit onderzoek geconcludeerd worden. Uitzendorganisaties zijn vaak nog op zoek om aandacht voor scholing een goede plaats binnen of naast de primaire bemiddelingsprocessen te geven; en voor zover ze op dat terrein al (pro)actief zijn en samenwerken met onderwijsinstellingen, gebeurt dat nog vooral op (v)mbo-niveau. In de verschillende geledingen van de HG, bijvoorbeeld, zijn uitzendorganisaties vooral in beeld vanuit de werkgeversrol of als bemiddelaar van studenten naar bijbanen en in een enkel geval als ongewenste 'kaper'. Dat beide partijen vanuit eigen rollen en belangen al druk doende zijn mobiliteit en Leven Lang Leren op de (regionale) arbeidsmarkt te stimuleren, heeft nog nauwelijks tot structurele vormen van samenwerking geleid. De inhoudelijke contacten tussen hogescholen zoals de HG en uitzendbranche zijn tot nu toe kleinschalig en vaak op individuele basis.

Een volgende (en misschien wel: eerste en belangrijkste) voorwaarde, nadat bekendheid met elkaar en vertrouwen in elkaar tot stand is gekomen, is het onderkennen van de meerwaarde van meer intensieve samenwerking. Bij de verkenningen aan de hand van het TAM-model is in *paragraaf 6.5* een aantal ideeën geopperd voor nieuwe mogelijkheden tot samenwerking of intensivering van bestaande samenwerking. Uitgangspunten bij die ideeën zijn steeds de

erkenning van sterke punten van elke partij en de mogelijke meerwaarde van het samen optrekken. Het gaat dan bijvoorbeeld om het delen van kennis en informatie, het verbeteren van de aansluiting tussen reguliere beroepsopleiding en arbeidsmarkt, het combineren van bemiddeling naar werk en scholing op hbo-niveau, het meer samenwerken bij onderzoek en het geven van voorlichting of advies aan derden.

Als laatste voorwaarde kan genoemd worden dat de dienstverlening van beide partijen voldoende op elkaar aansluit, niet alleen inhoudelijk maar ook in het proces van dienstverlening. De eerder genoemde flexibilisering van het onderwijs, één van de aandachtspunten in het LLL-programma van de HG, kan bijdragen aan een soepeler scholingsaanbod. Daarmee wordt de klacht van de uitzendbranche over gebrek aan flexibiliteit in de planning van onderwijsinstellingen zoals in het (v)mbo wellicht voorkomen.

Samengevat zijn de conclusies en antwoorden op vragen van dit onderzoek over (succesvolle intensivering van) samenwerking tussen HG en flexbranche en de eisen en randvoorwaarden daarbij:

- Publieke en commerciële belangen van gezamenlijke projecten en de financiering daarvan dienen vanuit de onderscheiden rollen van HG en uitzendorganisaties duidelijk afgebakend te worden;
- aan het opbouwen van wederzijdse bekendheid en wederzijds vertrouwen kan veel structureler vorm worden gegeven; nu zijn inhoudelijke contacten nog kleinschalig en op individuele basis;
- meer bekendheid en meer vertrouwen kan leiden tot het onderkennen van de meerwaarde van samenwerking; dit onderzoek levert ideeën daarvoor aan (*paragraaf 6.5*);
- samenwerking stelt eisen aan de aansluiting van de dienstverlening van partijen, zowel met betrekking tot de inhoud als de procesvoering van die dienstverlening.

6.9 Aanbevelingen

Ter afsluiting van dit onderzoek volgen enkele aanbevelingen die ten doel hebben handreikingen te geven voor het stimuleren van de mobiliteit en Leven Lang Leren op de regionale arbeidsmarkt door intensivering van de samenwerking tussen uitzendbranche en hogescholen zoals de Hanzehogeschool Groningen. Bij de genoemde aanbevelingen kunnen de ideeën, die bij de beschrijving van de verschillende domeinen van het TAM-model gepresenteerd zijn (zie *paragraaf 6.5*), wellicht inspirerende checklists vormen.

1 Kies voor grootschaliger samenwerkingsprojecten tussen hogeschool en uitzendbranche.

De voorbeelden van Inholland en Saxion wijzen in een richting die aandacht verdient. Bij Inholland wordt op grote schaal loopbaanbegeleiding aan en bemiddeling van studenten vorm gegeven, bij Saxion wordt gekozen voor een gezamenlijke strategische marktbenadering van werkgevers. In beide gevallen wordt, vanuit de belangen van de deelnemende partijen, inhoudelijk meer structureel samengewerkt tussen hogeschool en uitzendbureaus.

2 Bevorder deelname vanuit de uitzendbranche aan werkveldadviescommissies en lectoraten.

Uit het onderzoek blijkt dat de schools en instituten binnen een hogeschool als de HG en de diverse opleidingen daarbinnen geen gebruik maken van de arbeidsmarktkennis waarover uitzendorganisaties beschikken. De grotere uitzendorganisaties kennen echter een gesegmenteerde organisatiestructuur, die overeenkomt met de segmenten op de arbeidsmarkt waarvoor de HG beroepsopleidingen verzorgt. Het beter gebruik maken van informatie vanuit de uitzendbranche over de ontwikkelingen in het betreffende arbeidsmarktsegment kan de aansluiting tussen beroepsonderwijs en arbeidsmarkt verbeteren. Ook voor het praktijkgerichte onderzoek vanuit de lectoraten kan meer dan tot nu toe worden samengewerkt met uitzendondernemingen en met brancheorganisaties als ABU, NBBU en STOOFF. De brancheorganisaties beschikken qualitate qua over relevante arbeidsmarktinformatie en zijn daarvan afhankelijk voor hun voortbestaan. Bovendien hebben deze koepelorganisaties een belangrijk netwerk naar zowel landelijk als regionaal niveau. En via de aangesloten uitzendorganisaties wordt het lastig benaderbare MKB beter toegankelijk. Daarnaast is het o&o-fonds van de branche gespecialiseerd in het verwerven van fondsen en subsidies in het kader van (beroepsgerichte) scholing.

3 Spreid risico's door als HG te kiezen voor een combinatie van enkele 'preferred suppliers'.

Grote bedrijven sluiten met meerdere leveranciers contracten af. Zo spreid je risico's en maak je gebruik van specifieke expertise van bepaalde leveranciers.

Bepaal bijvoorbeeld welke uitzendbureaus het beste personeel in de flexibele schil van je organisatie leveren, welke uitzendbureaus de beste dienstverlening bieden voor studentenbemiddeling en welke bureaus in beeld komen voor werkgeversgerichte contractactiviteiten of voor bijdragen aan onderzoek. Een variant op deze aanbevelingen zou zijn om een consortium van uitzendbureaus uit te nodigen een gezamenlijke offerte uit te brengen op genoemde aandachtsgebieden.

4 Zet onderwijsprojecten op het gebied van maatwerk en modularisering voort.

Uit dit onderzoek blijkt dat verdergaande flexibilisering van het beroeps-onderwijs geboden is om de (arbeids)markt optimaal te kunnen bedienen. Kortere trajecten, stapelbare modules, vormen van 'blended learning' en een flexibeler tijdplanning ingekaderd in een goed systeem van kwaliteitsbewaking en financiering maken het mogelijk beter maatwerk te bieden in een toenemend complexe en beweeglijke markt voor Leven Lang Leren in het (hoger) beroepsonderwijs.

Noten

- ¹ De begrippen *uitzendbranche* en *flexbranche* worden in deze tekst als synoniem gehanteerd.
- ² RAAK: Regionale Actie en Aandacht voor Kenniscirculatie; RAAK-subsidies ondersteunen onder andere kennisuitwisseling tussen hogescholen en MKB-bedrijven.
- ³ ARTRA Arbeidsmarkttrainingen is als scholingsinstituut marktleider in de flexbranche en onderhoudt nauwe relaties met koepelorganisaties en bureaus.
- ⁴ Zie *Bijlage* voor een overzicht.
- ⁵ Zie *Bijlage* voor een overzicht.
- ⁶ De gebruikte terminologie is onder andere ontleend aan: Van Lieshout, H., Vlogman, H., Boeve, A. & Kamphuis, P. (2007). *Arbeidsmarktmakelaars*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- ⁷ Bij deeltijdstudie is sprake van een studieovereenkomst tussen student en hogeschool. Bij duale studie is ook de werkgever contractpartner; in het mbo spreekt men in het laatste geval van leer-/werkovereenkomsten.
- ⁸ Zie onder meer *hoofdstuk 2, 3, 4* en *8* in deze bundel.
- ⁹ De Beroeps Begeleidende Leerweg (BBL) in het mbo kent een praktijkcomponent van ten minste 60%, en is vergelijkbaar met duale trajecten in het hbo.
- ¹⁰ Zie *paragraaf 6.6.4* van dit hoofdstuk.
- ¹¹ In september 2011 is in een mail- en telefonische quick scan ronde aan de directeurs van de HG-opleidingen en aan onderwijs- en personeelsadviseurs gevraagd naar ervaringen in de samenwerking met uitzendbureaus.
- ¹² Bron <http://www.inholland.nl/over+inholland/toekomst/baanperspectief/>
- ¹³ Bron: <http://www.flexservice.com/?p=41202>
- ¹⁴ Bron: <http://www.rabobank.nl/particulieren/lokalebanken/breda/studenten/>
- ¹⁵ Zie <http://www.werkenbijlsg.nl/business-model>

Bijlage

Lijst geïnterviewden

Leden Werkveldadviescommissie HG-opleiding Personeelsmanagement:

- M. Hensema, Manager UWV Werkbedrijf Groningen
- A. de Jong, Directeur Particulieren Rabo Sneek
- A. van der Meulen, HRM-consultant, voormalig hoofd P&O Van der Heide groep
- S. Sleurink-Kemps, HR Manager Randstad, Groningen

Vertegenwoordigers uitzendbranche / uitzendorganisaties:

- V. Halsema, Senior Unit Manager Large Accounts Start People, Groningen; Trainee World Class Sales
- A. van der Hoeven, Kantoormanagement Yacht, Groningen
- M. Huisinga, Areamanager Start People, Leeuwarden
- J. van den Hurk, Business Manager Leren & Werken, Manpower, Diemen
- L. Oosterwaal, ABU Onderzoek Kenniscentrum, Lijnden
- A. Stel, Directeur STOOF (O&O-fonds Flexbranche), Gorinchem
- S. de Vries, Directeur ARTRA (tot augustus 2011), Amersfoort
- S. Wiggers, Loopbaanadviseur Randstad Campus, Groningen

Literatuur

- Adriaansens, H., Van Beek, K. & Janssens, R. (2005). *Tussen vangnet en trampoline. Over de inzet van publieke middelen voor participatie en zekerheid*. Den Haag: Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling.
- Commissie Arbeidsparticipatie (2008). *Naar een toekomst die werkt*. Rotterdam: Commissie Arbeidsparticipatie.
- Commissie De Vries (2008). *De uitzendbranche als aanjager van de werkgelegenheid*. Lijnden: ABU.
- Goudswaard, A. & Koene, B. (2009). Temporary workagencies and the professionalization of flexible staffing in client organizations. TNO Quality of Life / Rotterdam School of Management. *Presentation Eurociett - Flexwork-research Conference, Brussels, November 26-27, 2009*. Zie ook: http://www.flexworkresearch.org/uploaded_files/regular/FLWR_Goudswaard_Koene.pdf
- HanzeConnect (2011). *Marketingplan HanzeConnect (LLL) 2011-2012*. Interne publicatie.
- Hanzehogeschool Groningen (2009). *Koers op kwaliteit; Strategisch Plan 2010-2015*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen.
- Hanzehogeschool Groningen, NHL Hogeschool, Stenden Hogeschool & Hogeschool Van Hall Larenstein (2010). *Scholen voor ambities; sectorplan hbo Noord-Nederland 2010-2015*. Amsterdam: Boer&Croon.
- Hanzehogeschool Groningen (2011). *Jaarverslag 2010*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen.
- TNO/CBS (2010). *Alle Hens aan Dek; niet-werkenden in beeld gebracht*. Hoofddorp / Heerlen: TNO Kwaliteit van Leven / Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Tweede Kamer (2011). *Handelingen II 2010/11*, 103, p. 76.
- Van Lieshout, H., Vlogman, H., Boeve, A. & Kamphuis, P. (2007). *Arbeidsmarkt-makelaars*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Vermeulen, H. & Warmerdam, J. (2010). *Opleidingsmonitor Flexbranche*. Nijmegen: ITS Radboud Universiteit Nijmegen.
- Wilthagen, T. (2003). *De overgankelijke arbeidsmarkt en het (on)vergankelijke sociaal recht*. [Oratie]. Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Wilthagen, T. (2010). *Over de arbeidsmarkt gesproken; voorstellen voor vernieuwing en verandering*. Tilburg: Celsus juridische uitgeverij.

Internetbronnen

alle geraadpleegd ultimo oktober 2011

- <http://www.flexservice.com/?p=41202>
<http://www.inholland.nl/over+inholland/toekomst/baanperspectief/>
<http://www.rabobank.nl/particulieren/lokalebanken/breda/studenten/>
<http://www.werkenbijlsg.nl/business-model>

7

Work organisation, occupational innovation and training: *The case of the physician assistant*

auteurs

dr. Franz Josef Gellert
dr. Harm van Lieshout

7.1 Introduction

So-called matched-establishment comparisons (MEC) have been proven to be an effective research method to analyse the relations between work organization, training, and labour productivity¹. According to Mason & Finegold (1995), MEC as a research tool allows researchers to identify links of inter-country differences at various levels. The National Institute of Economic and Social Research (NIESR) started a line of MEC research that can be considered as an important contribution to the European research on productivity. 'The Institute has long-standing experience of research on productivity issues. The studies include determinants of productivity, ranging from human resource management to regulation, and studies concerned with the measurement of productivity at the level of the individual worker, firm, industry sector, and national economy; it includes country-specific studies as well as international comparisons e.g. as cross-country productivity performance at sector level. Analyses of productivity typically involve application of a range of econometric techniques. However, the institute also conducts case studies such as for example the project that produced and analysed a harmonised database that compared the productivity fortunes of the UK with France, Germany and the US over the period 1995-2004 at the most detailed level of industry disaggregation possible' (NIESR, 2011).

NIESR is of course not the first to compare firms within an industry in different countries. Controlling for industry already implies matching, although this may be rather limited as compared to the more extensive matching attempts found in the NIESR studies in general and in the Mason & Finegold (1995) and Mason et al. (2000) studies in particular. There is no clear-cut boundary that separates MECS from such other comparisons; they jointly form a continuum that runs from 'rough matching along one dimension (industry)' to 'detailed matching along more dimensions'.

The MEC method does, however, have many advantages (Van Lieshout, 1999: p. 16). First of all, a distinct advantage lies in the focus on particular industries. By controlling for industry and fundamental technology, it becomes possible to explore both national and firm-level factors more in-depth. In addition, measuring *physical* labour productivity achieved in key jobs as well as the qualifications of the related workers, provides a substantially firmer basis for establishing the relations between qualifications and productivity than measuring a monetary proxy of productivity. *Matching* firms, thirdly, makes it possible to exclude other factors (e.g. firm size) that influence labour productivity.

Van Lieshout (1999: pp. 16-18) provides some suggestions as to further improve the MEC method. For one, one could include *labour costs* into the analysis to arrive at comparisons of productivity per Euro rather than per hour worked. Second, one could expand the analyses of firms' strategies in general in MECS, and of their internal labour markets in particular. Third, one could focus more on the role of external institutional arrangements (e.g. labour law and collective bargaining agreements) as 'ultimate cause' behind the proximate cause of work

organisation as an explanation for international productivity differences. Of course, including all those innovations at the same time into MECs would make them prohibitively expensive. But one can tailor-make an MEC approach to the sector and countries at hand.

We are currently particularly interested in the health care sector as the topic of future MECs. Healthy ageing is one of the two strategic research themes at Hanze University of Applied Sciences. Within the Healthy Ageing Research at Hanze University of Applied Sciences, 'Healthy ageing & work' is an important research theme. The related research is developed and carried out by the Hanze Centre for Applied Labour Market Research and Innovation (KCA). Besides 'healthy ageing for workers' and 'healthy ageing for the unemployed', the research focuses on the health care labour market. The combination of an ageing population and relatively small numbers of young labour market entrants will, in all likelihood, result in worker shortages in the health care sector (Kühn, 2007). Smart (more effective and efficient) work organisation can help prevent such problems.

So, our first overarching objective in this chapter is to explore whether a MEC as a research tool is applicable in the health care sector to examine differences in productivity and their relation to differences in work organisation and worker qualification. We are aware that the direct measurement of labour productivity may be more difficult in service industries in general and in health care in particular, than in industries such as the food processing and metalworking manufacturing for which MECs were previously (and successfully) carried out. But there already has been an example of the method being used in a service industry – the hotel sector (Prais et al., 1989) – so there is no reason why application to health care sectors and health care occupations would be impossible.

Besides our intent to start applying the MEC-method to the health care sector, the previous sentence also hints at another innovation we envision in applying the MEC-method. Next to focussing on *sector* comparisons, we think it may be feasible to also apply the method in *occupational* comparisons. We are keenly aware of on-going attempts to improving the work organisation in the health care sector through occupational innovation. Besides many other innovations, the development of new occupations (as well as the innovation of existing ones) is one very interesting strategy to improve work organisation in the health care sector. Prominent examples in the Netherlands (as well as other countries) are the (relatively) new occupations of nurse practitioner (NP) and physician assistant (PA). (Inter)National comparative MEC-type research on differences in (health care) work organization can help to empirically answer questions about the effectiveness and efficiency of different forms of health care work organisation, and seems therefore particularly interesting to compare (for instances) labour productivity in work settings with and without such new occupations. Historically developed national differences in work organisation offer a rich empirical variety to study; conscious attempts at alternative forms of work organisation and occupational institutionalisation enhance that variety, and its

effects are particularly worthwhile to measure and explain. Our second objective is therefore to explore how MEC-type research can be applied to innovations in work organisation in general, and occupational innovation in the health care sector in particular.

Currently lacking the means to conduct an entire MEC, we set out to do a preliminary study, to explore if and how an MEC type research method could be used to explore innovations in work organisation in the health care sector in general, and occupational innovations (such as the introduction of new occupations such as the NP and PA) in particular. We focussed on the relatively new occupation (that of the PA) occupation, and exploring it in two countries (the Netherlands and Germany). Both countries are introducing and expanding the PA occupation (the Netherlands being the frontrunner by a few years), and should therefore have interest in such a study in due time.

This chapter is organised as follows. *Section 7.2* presents an overview of the new PA occupation and its development. *Section 7.3* discusses research on the implementation of the PA and productivity in the Netherlands. *Section 7.4* reports on a exploratory work In Germany. *Section 5* summarizes the results and presents some conclusions, recommendations and suggestions for future research.

7.2 The development of the physician assistant occupation

The physician assistant (PA) occupation originated in the 1960s in the US, subsequently got started in Asia and is now globally spread over the world. A PA is concerned with preventing, maintaining, and treating human illness and injury by providing a broad range of health care services that are traditionally performed by a physician. PAs conduct physical exams, diagnose and treat illnesses, order and interpret tests, counsel on preventive health care and assist in surgery.

We know from American research (Hinkel et al., 2010; McCaig et al., 1998; Perry, 1977) that the employment of PAs can have positive effects on doctors' and patients' satisfaction. Productivity was also studied for the United States. A study of Hinkel et al. (2010) was conducted in 15 comprehensive cancer institutes on the productivity of NPs and PAs. The aim of the study was to examine whether NPs/PAs have the potential to reduce the shortfall of services between patients and physicians supply. The researchers' underlying assumption was that the number of NPs/PAs in doctoral work settings will increase the next 10 to 15 years. Additionally, the question in which jobs PA graduates end up becomes relevant because the impact on hospital employment might be different from other work settings in the health care sector.

In Europe, studies on PAs are generally scarce since their employment is still new, relatively scarce in health care work settings in general, and hospital work settings in particular. As outlined in a recommendation paper by the Council for Public Health (2006) to the Minister of Health, Welfare and Sport in the Netherlands, unorthodox solutions are requested to solve the upcoming employment problems of personnel scarcity. A solution might be to introduce PAs as helpers for doctors in hospitals as well as for doctors in rural areas. The occupation had been implemented, and small but growing numbers of PAs are gainfully employed.

While theoretically the innovation of a new occupation might contribute to the effectiveness and efficiency of work organisation, the proof of the pudding will of course have to be in the eating. Comparing work organisations with and without the implementation of such a new occupation will show if and how the aspired results can be witnessed. Productivity measures are a useful summary statistic for policy-makers in general and even more important in the health care sector. Estimates of productivity can identify ways in which resources can be allocated more efficiently as well as enable monitoring of activities in the health care sector. Labour productivity in health care seems of an increasing interest since results can influence decision making processes of governments as a Canadian study revealed (Sharpe, Bradley, and Meissinger, 2007).

Objective and direct measurement of labour productivity of PAs has not been done yet, let alone comparisons of productivity of equivalent work organisations with and without PAs. But some relevant research has actually been done in the Netherlands (section 7.3); and we ourselves did some preliminary work in Germany (section 7.4).

7.3 Research on PA employment and productivity in the Netherlands

In the Netherlands PAs have been educated over a period of around ten years. Educational degrees are available at bachelor and master level. A few hundred PAs are currently employed in the related field, the question arose how productive is the new profession and what can other work fields learn from that experience?

A first attempt to estimate productivity of employed PAs was undertaken in 2007 in the Netherlands by Offenbeek et al. (2007). The study focussed on three questions. First, how can doctors' work be replaced by PAs in the operating room. Second, what are the cost effects in specific wards when PAs are employed? And third, what is the influence of PA employment on the cost structure in patient treatment settings (indicators) and how can that affect productivity?

The researchers focused on two hospitals/clinics examining PA productivity by developing scenarios in which productivity and work context played a role. In one hospital, researchers collected data in work organisation settings where PAs replaced doctors in the operating room; the second hospital worked as the control group, with traditional work organisation settings. Offenbeek et al.'s (2007) study represents an instrument mix for data collection; it combined observations, interviews, desk research as well as using scenario techniques in the two hospitals.

In both hospitals the researchers selected the ward 'Cardiothoracale Chirurgie'. The jobs under examination were determined and criteria were listed so that the differences between PAs and regular doctors jobs could be easily detected. Furthermore, the researchers used a so-called activity list during their observation to check the completeness of observed factors, the duration of the job and the accuracy of each activity. Two observers were appointed to ensure that the observation was at a high reliability level. In-depth interviews with PAs and doctors rounded off the empirical work. The collected data were analyzed at operation room level, at doctor's individual level and at hospital level, and formed the basis for scenario development.

Offenbeek et al. (2007) concluded that having a PA in a hospital operation room can bring advantages for PAs, the ward and the hospital. For PAs the appointment in such a work setting is challenging and demanding but satisfying. People in the ward see advantages when PAs are employed because they think that PAs work in a more structured and protocol-oriented work environment as well-trained doctors' helpers. For the hospital the PA employment helps to reduce labour cost while allowing a higher level of attention for patients, thus increasing patients' satisfaction. Based on their high level of education the PAs are able to take over doctor's regular routine tasks and to doctors' work load. Replacing doctor's routine tasks by PAs leads to cost reduction based on the difference in labour costs between both the doctor and the PA. One of Offenbeek's et al. (2007) conclusion was that productivity increases through PA employment are due to the fact that they can manage a higher number of patients than a doctor.

Potential problems might arise when the job description between a PA and a nurse is not clearly defined. An additional disadvantage might be that the continuity of the PA employment is not always guaranteed due to still low numbers of graduates. As PA graduates are in high demand in the labour market, there is increased competition among hospitals to recruit PAs. So a key challenge is to ensure the sustainability of PA employment in hospitals without losing the connection to nurses and doctors' assistants. In hospitals the specialization of a PA needs to be defined and an open question is where the exact threshold of responsibility lies.

Offenbeek et al. (2007) did a very thorough study, in which triangulation (the combination of different methods) strengthens its reliability and validity. For all of its strengths, however, it is not a true MEC. While observations played a role, labour productivity was not directly measured as in a true MEC, but estimated. And the number observations were limited to two hospitals – one with PA employment implemented in its work organisation, the other without PAs.

We conducted a number of interviews ourselves to further explore first experiences with PA employment in the Netherlands, as well as opportunities for future direct productivity measurement. We interviewed a program manager of a PA occupational education program, a PA employed as a lecturer, a PA working in a university hospital and a professor working in the health care sector. The respondents by and large mirrored the insights from the Offenbeek et al. (2007) study, and helped us gain insight into the potential and pitfalls of trying to achieve an MEC-type research. With the Offenbeek et al. (2007) study already providing us with some relevant insight into the employment and productivity of PAs in the Dutch case, we decided to focus our subsequent work in this project on the German case.

7.4 Research on PA employment and productivity in Germany

In Germany the bachelor of science physician assistant program is currently offered at the Steinbeis-Hochschule in Berlin, The Mathias Hochschule in Rheine (University of Applied Sciences) and at the Duale Hochschule Baden-Württemberg in Karlsruhe². The standard bachelor program takes three years to complete. PAs are to be employed within various hospital settings according to their chosen specialties. Additionally, PAs are employed as consultants for pharmaceutical companies too. Physician assistants are not to be confused with medical assistants ('Arztassistent' or 'Arzthelfer'), who perform administrative and simple clinical tasks with limited postsecondary education, under the direct supervision of doctors and other health professionals. Most German PA students start their medical education with already a background of health care experience. They are educated in the medical model designed to complement physician medical training, rather than in the nursing model.

The education of PAs in Germany has only been introduced in 2006 so that few PA graduates are currently in the labour market: around 80 in 2012. This obviously prevents a Dutch-German MEC at this point in time; we will need to wait a few years until sufficient PAs are gainfully employed in Germany as well to be able to include enough units of work organisation into such a study. Their number, however, is expected to rise; Germany is quickly realizing the growing need for PAs to combat shortages of medical doctors in city hospitals and rural areas. Growing shortages of the traditional family physician ('Hausarzt'), for instance, are hoped to be combated by successfully including PA employment into the work organisation.

There is no research yet on the employment and productivity of German PAs because the occupation is still too young, and only few graduates are employed yet. Therefore, we did some exploratory work ourselves, to get acquainted with the implementation of the new occupation in Germany, and to test what type of measurement tools we will need for a future matched establishment comparison. For starters, we conducted five semi-structured interviews with experts in the field from the Netherlands and Germany. The interviews enabled us to better understand the position of a PA in Germany in hospital work settings.

Through one of the experts we got in contact with the Steinbeis-Hochschule, Berlin, and developed an (online) questionnaire for PAs asking them about their work organisation, responsibilities and the work load in terms of patient treatments. The response was 13 filled questionnaires, which gave us a first impression on the particular jobs PA graduates had found, their work hours and work load. The majority of respondents was female (10) and their age was between 35 and 45.

The survey results enabled us to find a hospital in which three PAs are employed and that was willing to give us access for a visit to do conduct interviews and observe the work organisation. Moreover, the hospital's general management gave us permission to accompany PAs for two days and observe

and interview them. We were able to observe at two wards, intensive care and oncology, on two days, and see how the PA jobs were planned and carried out. Two PAs were observed and interviewed. Furthermore, the manager of the clinic, doctors in both hospital wards as well as one doctor outside the hospital (an internal specialist) were interviewed.

Interviews were recorded and conducted as single semi-structured interviews (Miles & Huberman, 1994). Following Bouchard (1976) a checklist was used to ensure a high quality of the pursued interviews. The interview guide has been used to subsequently develop an observation guide. The entire visit, and all observations and interviews, were conducted by the researcher, who is a native German speaker. The PAs were asked to develop their own job description so that the responsible ward doctor could sign it and confirm that the PAs were eligible for doing the tasks they have described.

The average time spent for patient consults was different at the two wards. In oncology a PA has spent around 20 minutes for 'intake' patients and around 20 to 30 minutes for 'follow up' patients. In the intensive care ward the time spent for intake patients was around 10 to 15 minutes and for follow up patients around 10 to 15 minutes. Per day the number of intake patients ranged from three to five and the number of follow up ranged from two to four depending on the treatment intensity. The overall job split of a PA as a result of the interviews in the hospital was 20% for patients' intake, around 15 to 20% for working with patients, around 10% for education of new doctors, 10% treatment preparation 10%, and 30%- 40% for administrative tasks.

We tried to measure labour productivity in the health care sector by examining PAs situation and position in a German hospital. We conducted desk research and expert interviews, did a small survey, as well as collected data empirically at two wards in a clinic. This small exploratory study into the German case appears to indicate that including PAs in the work organisation increases the perceived labour productivity in Germany, just as Offenbeek et al. (2007) concluded it to do in the Netherlands. The PAs in the selected hospital contribute to a huge proportion of ward teams' outcome. The PAs work is valued; doctors and general management see the PAs as indispensable for good patient treatment, and in the wards a desire for more PAs was registered. Doctors and the general management perceived the employment of PAs an instrument to increase work efficiency and effectiveness which increases overall productivity. Comparing the two wards, the outcome is different with regard to PA jobs, the work processes concerned, and the observed labour productivity. Therefore, our research has its weakness in the limited number of observations, clearly defined objective labour productivity criteria and therefore in the usage for MECs. MECs can only be applied by having the same wards, the same working processes and the same working environment under investigation. For observations, it is inevitable to have a type of checklist with determined times for patient intake, treatment and treatment exit.

Besides the potential productivity advantage in the deployment of PAs, we also found similar doubts or possible pitfalls similar to those mentioned in the

Netherlands. In particular, the demarcation between PA and nurse jobs may be problematic. If PAs 'seize' the more demanding tasks, the nursing occupation might be degraded. Role distribution in an operation room is clear when a doctor and a nurse work together. This is not (yet) a given, however, when a PA is additionally included. Another caveat mentioned by a doctor is that deploying a PA may hamper new doctor training on-site.

Obvious differences in research methods between the Offenbeek et al. (2007) study and our exploratory cases study in Germany, as well as small numbers of observations in both, make it impossible to conclude anything more specific on similarities and differences between both countries at this point – and strengthen our desire for a full-fledged MEC between both countries in a couple of years.

7.5 Conclusion: towards an MEC on PA

We started our research to reach two overarching objectives. First, we wanted to explore whether an MEC as a research tool is applicable in the health care sector to examine differences in productivity and their relation to differences in work organisation and worker qualification. Second, we wanted to explore how MEC-type research can be applied to innovations in work organisation in general, and occupational innovation in the health care sector in particular.

Regarding the first question, we remain positive that it is feasible to apply the MEC method to the health care sector – as the method should, theoretically, be applicable to each and every sector of employment. But measuring productivity adequately in the health care sector will indeed be more difficult than in, for instance, metalworking and food processing industries. Measuring productivity in the health care sector challenged us from a practical point of view in various ways. Objective measurement of productivity in health care is difficult although a few attempts have been made (e.g. Hinkel et al., 2011; Castelli et al. (2007)). For an MEC-type approach, in particular, various challenges await.

For one, production quality is harder to establish, and therefore harder to control for. When comparing food-processing plants, for instance, it was found sufficient for the researchers to rank cookies into three different quality³ categories (Mason et al., 1993). The output of health care is more difficult to measure and qualify for an outside researcher. For one, health care does not ‘produce’ something from scratch; it tries to achieve improvement in patient health from its current (apparently problematic) status on intake to a hopefully much better state upon patient discharge. Obviously, the initial condition of a patient has an influence on the outcome of the treatment process. So one needs an assessment of the patients state upon arrival and upon completion of the treatment, a task that requires medical experience. Second, with cookies and metal pumps, thousands of units are produced within a (half) day, implying that (half) a day of direct observation at a plant is a substantial enough sample to satisfactorily assess productivity. With patients, they only receive a small part of their treatment on one day, and attributing any type of health improvement to such a small part of treatments seems impossible. This leads us to conclude that:

- 1 productivity cannot be observed as (purely) physical as was done in other MECS – for the aforementioned reason, and reasons of patient privacy;
- 2 rather than trying to measure health improvement, one should measure professional’s performance of similar cure & care procedures;
- 3 productivity measurement will have to be in part based on administrative data from hospitals; but those data can obviously not just be the *planned* production; realised production (the time treatment actually took, and the personnel involved) reported by the professionals (as part of hospital administrative procedures, and / or as a task administered by the researcher) and checked by researchers’ direct observation⁴ seems to be the most attractive and realistic avenue to pursue.

Regarding the second question, we also remain positive, but the benefit of applying an MEC approach to study the effects of occupational innovation does pose additional challenges.

To begin with, when studying the gradual introduction into the labour market of a new occupation such as the PA in the Netherlands and Germany, a minimum research design would consist of 4 ‘cells’: not only do we need matched firms between (at least) two countries, but we additionally need firms with work organisations with and without the new occupation in each countries. So we would need to either double the number of firms in each country in comparison to a normal MEC, or accept that the number of firms in each of the four cells will be lower.

In addition, the necessity of two cells per country (firms with and without the new occupation incorporated into the work organisation) makes the process of matching firms more difficult: for two countries, we ideally need four matched firms, rather than two. For instance: an emergency ward in a small hospital in the Netherlands with PAs, a similar hospital in Germany with PAs, a similar one in the Netherlands without PAs, and a similar one in Germany without PAs. Of course, there is a potential pay-off: when primarily interested in occupational innovation, a one country study comparing firms with and without the new occupation would already be interesting.

Third, timing is of the essence when studying the introduction of a new occupation into the work organisation in a certain sector. Our German cases showed that PA occupation is such a young occupation there, that it would have been practically impossible to already find a sufficient number of cases to be adequately matched both within German, and across the border with Dutch cases. Of course, if one waits too long, the study will might also become impossible, but for the opposite reason. If and when a new occupation has been incorporated into the work organisation in pretty much all firms and all their units, one would have lost the opportunity for comparisons with work organisation examples without the new occupation. So there may be a relatively short window of a couple of years ideally suited for such a comparison even within one country. And, given differences in the creation and dispersion of a similar new occupation such as PA in different countries, this window will be even smaller for international comparisons, and become smaller with each additional country to be included.

Fourth and perhaps foremost, the unit of analysis in an MEC focussing on a new occupation is crucial. One cannot simply focus on the work of employees employed in the new occupation. Particularly with new occupations, what tasks employees actually perform will vary between different firms within a country, and even much more so, across national borders. Given the fact that one will compare work organisation in settings with the new occupation with work organisation in settings without them, there has to be a clear demarcation of the tasks to be studied in all units. In firms where the new occupation has not yet been introduced, similar tasks will be performed by employees in other occupations – in the example of the PA, by doctors and nurses.

Despite all these additional challenges, the expected benefits of such a study warrant tackling them. The introduction of a new occupations such as PA is an innovative approach in a tightening European labour market that can help prevent or reduce employee shortages. Comparative results on such innovations in different countries are a promising line of applied labour market research than answers relevant scientific questions, as well as results in findings that can be directly applied into the work organisation by firms and other actors in such a sector. So the expedition seems worthwhile; but the challenges that await, will require a substantial intellectual and financial investment.

Notes

¹ Cf. Van Lieshout (1999) for an overview.

² See: <http://www.physician-assistant.de>.

³ Quality refers here to the complexity of production (and obviously not to the taste), ranging from simple undecorated cookies to more complex (filled or chocolate-coated) cookies.

⁴ Following Offenbeek et al. (2007), simultaneously using multiple observers would be preferable, in order to enhance the reliability of the observations.

References

- Bouchard, T. (1976). 'Field Research Methods.' In J. Bortz, & N. Döring (2006), *Forschungsmethoden und Evaluation für Human-und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg: Springer.
- Castelli, A., Dawson, D., Gravelle, H., Jacobs, R., Kind, P., Loveridge, P., Martin, S., O'Mahony, M., Stevens, P., Stokes, L., Street, A., & Weale, M. (2007). A New Approach to Measuring Health System Output and Productivity. *National Institute Economic Review*, 200, 105-117.
- Cutler, D. M., & Berndt, E. (2001). *Medical Care Output and Productivity*. Chicago: Chicago University.
- Eggleston, K., Grossman, J., & Cutler, D. M. (2004). Productivity Research and Healthcare Delivery Innovation. *Applied Health Economics and Health Policy*, 3 (3), 133-141.
- European Commission, C. 7. (2008). Green paper: *On the European Workforce for Health. Commission of the European Communities*. Brussels: COM 725 final.
- Gavin, M., & Fenn, W. (2002). Physician Assistants. *British Medical Journal*, 324 (7339), 735-736.
- Graf von der Schulenburg, J. (2005). German health care system in transition. *European Journal Health Economy*, 6 (2), 183-187.
- Hardon, A. (2003). Reproductive health care in the Netherlands. *Reproductive Health Matters*, 11 (21), 59-73.
- Health, C. (2006). *The labour market and demand for care*. Zoetermeer: Minister of Health, Welfare and Sport. Retrieved from: <http://english.minvws.nl/en/>
- Hinkel, J., Vandergrift, J., Perkel, S., Waldinger, M., Levy, W., & Stewart, F. (2010). Practice and Productivity of Physician Assistants and Nurse Practitioners in Outpatient Oncology Clinics at National Comprehensive Cancer Network Institutions. *Journal of Oncology Practice*, 6 (4), 182-187.
- Hooker, R., Hogan, K., & Leeker, E. (2007). The Globalization of the Physician Assistant Profession. *The Journal of Physician Assistant Education*, 18 (3), 76-85.
- Kühn, B. M. (2007). Global Shortage of Health Care Workers, Brain Drain Stress Developing Countries. *The Journal of the American Medical Association*, 298 (16), 1853-1855.
- Mason, G., & Finegold, D. (1995). *Productivity, Machinery and Skills in the United States and Western Europe: Precision Engineering*. London: National Institute of Economic and Social Research.
- Mason, G., Van Ark, B., & Wagner, K. (1993). *Productivity, product quality and workforce skills: food-processing in four European countries*. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin.
- Mason, G., Wagner, K., Finegold, D., & Keltner, B. (2000). The π Productivity Paradox Revisited: International Comparisons of Information Technology, Work Organisation and Productivity in Service Industries. *Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung*, 69 (4), 618-629.

- McCaig, L., Hooker, R., Sekscenski, E., & Woodwell, D. (1998). Physician Assistants and Nurse Practitioners in Hospital Outpatient Departments, 1993-1994. *Public Health Reports*, 113 (1), 75-82.
- Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analysis, An expanded Source Book*. California: Sage books.
- NIESR (2011). *Productivity and Performance*. London: NIESR.
- Offenbeek, M., Van Kampen, T., Ten Hoeve, Y., Roodbol, P., & Wijngaard, J. (2007). *Scenario-ontwikkeling voor de inzet van nieuwe professionals in een intramuraal zorgtraject*. Groningen: College voor de Beroepen en Opleidingen in de Gezondheidszorg.
- Perry, H. (1977). Physician Assistants: An overview of an Emerging Health Profession. *Medical Care*, 15 (12), 982-990.
- Prais, S., Jarvis V., & Wagner K. (1989). 'Productivity and vocational skills in services in Britain Germany: Hotels.' *National Institute Economic Review*, 130 (1), 52-74.
- Ruchlin, H., & Leveson, I. (1974). Measuring Hospital Productivity. *Health Services Research*, 9 (4), 308-323.
- Sharpe, A., Bradley, C., & Meissinger, H. (2007). *The measurement of Output and Productivity in the Health Care Sector in Canada: An Overview*. Ottawa: Canadian Medical Association.
- Van Dalen, H. P., Henkens, K., & Schippers, J. (2010). Productivity of Older Workers: Perceptions of Employers and Employees. *Population and Development Review*, 36 (2), 309-330.
- Van Lieshout, H. (1999). *Firms, human capital and productivity: matched establishment comparisons*. Amsterdam: SCHOLAR.
- Yin, R. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. London: The Guilford Press.
- Zeckhauser, R., & Eliastam, M. (1974). The Productivity Potential of the Physician Assistant. *The Journal of Human Resource Management*, 9 (1), 95-116.

Internet sources

- <http://www.aapa.org> (accessed: Nov. 2011)
- http://www.ba-karlsruhe.de/de_tech_arztassistent.php. (accessed: Nov. 2011)
- <http://physicianassistanted.com> (accessed: Nov. 2011)
- <http://www.physician-assistant.de> (accessed: Nov. 2011)
- <http://www.physicianassistant.nl/index.php?page=43> (accessed: Nov. 2011)

8

‘A trip to LA’: *Een ontwerpgericht onderzoek naar een leeratelier voor DUO*

auteurs

drs. Merel Hennink
dr. Harm van Lieshout

8.1 Inleiding

De Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) is op 1 januari 2010 ontstaan uit een fusie tussen twee uitvoeringsorganisaties van het ministerie van OCW: CFI en de Informatie Beheer Groep (IB-Groep). Door deze fusie worden mogelijkheden gecreëerd om de informatievoorziening in het onderwijsdomein te optimaliseren, beleid en uitvoering beter op elkaar te laten aansluiten, en de integrale ontsluiting van de door de klant gewenste informatie mogelijk te maken door verder digitalisering, om zo de rol van ketenpartner verder uit te werken. Kortom, mogelijkheden om te innoveren en optimaliseren. Voor de komende jaren heeft DUO een hoog ambitieniveau neergelegd in het ondernemingsplan DUO 2010-2015. DUO heeft te maken met een vergrijzend werknemersbestand, met een politiek/maatschappelijk klimaat dat streeft naar een compactere overheid, en een werkpakket dat kwalitatief goed moet worden uitgevoerd, maar tevens innovatief moet worden uitgebreid¹. Excellente (nieuwe) dienstverlening uitvoeren met minder mensen vraagt een andere manier van werken, waarbij flexibiliteit, effectiviteit en klantgerichtheid erg belangrijk zijn. Dat stelt zowel eisen aan de ontwikkeling van het zittend personeel, als voor de instroom van nieuw personeel. Wat dat laatste betreft wil DUO, op zowel kwantitatief als op kwalitatief niveau, meer studenten op hbo-niveau als stagiair en/of afstudeerder binnenhalen.

Het investeren in (boventallig) opleiden wordt niet alleen ingegeven vanuit de behoefte om zowel kwantitatief als kwalitatief in een adequaat toekomstig personeelsbestand te voorzien, maar ook vanwege de maatschappelijk taak die DUO heeft, en de zichtbaarheid en imagovoordelen die dit bij de klanten (en wellicht toekomstige werknemers) met zich meebrengt. DUO speelt, met het binnenhalen van meer studenten, in op de verwachting dat vergrijzing en ontgroening de komende jaren voor een krappe arbeidsmarkt gaat zorgen. De verwachting is, dat de vraag van werkgevers naar jong talent relatief groter wordt dan het aanbod. Die werkgevers zullen veel scherper dan nu met elkaar concurreren om dat schaarse talent aan zich te binden. Als het boventallig opleiden ertoe leidt, dat een gezond percentage van de jongeren die een baan aangeboden krijgt van DUO die ook accepteert, is de investering snel terugverdiend.

Uit gesprekken tussen DUO en de Hanzehogeschool Groningen (HG) kwam al snel naar voren, dat niet alleen naar nieuwe instroom, maar ook naar doorstroom van het zittend personeel moet worden gekeken, om zo bij te kunnen dragen aan de nieuwe DUO medewerker: een medewerker op hbo-niveau, met ondernemende, klantgerichte en onderzoekende competenties.

Een manier om gelijktijdig zowel op instroom als doorstroom te investeren is het opzetten van een goede leer- werkbedrijf formule, in het onderzoek een leeratelier genoemd. Het principe van het leeratelier is vrij simpel: zet professionals, studenten, docenten en/of andere experts bij elkaar om gezamenlijk innovatieve (onderzoeks)projecten uit te voeren, waarbij iedere deelnemer vanuit zijn eigen rol en expertise meewerkt. Het levert veel win-win situaties op voor de

organisatie, het personeel, de opleidingen en individuele medewerkers en studenten.

Om het idee voor zo'n leeratelier vorm te geven verstrekt DUO het Kenniscentrum Arbeid (KCA) van de Hanzehogeschool Groningen begin 2011 een ontwerpgerichte onderzoeksopdracht. De vraag luidde:

'Hoe kan DUO in samenwerking met de HG een succesvol leeratelier opzetten, zodat aan de ambities van het ondernemingsplan DUO 2010-2015 kan worden voldaan?'

In het kader van dit project is enerzijds een intern onderzoek door en bij DUO uitgevoerd, en anderzijds een externe analyse door het KCA van de HG gedaan. In september 2011 zijn de uitkomsten van het interne onderzoek gezamenlijk met de externe analyse en adviezen over mogelijke invullingen integraal in een adviesnota aan de directie van DUO aangeboden (Hennink & Van Lieshout, 2011). De directie heeft volmondig 'ja' gezegd tegen de uitkomsten van het onderzoek, het leeratelier wordt in 2011/2012 als pilot uitgerold.

Dit hoofdstuk doet verslag van het ontwerpgerichte onderzoek en is als volgt opgebouwd: eerst wordt een empirisch-theoretische analyse gegeven van de te verwachten externe arbeidsmarktsituatie waarin DUO de komende jaren zal opereren, alsmede van opleidingsmotieven en de baten en kosten van opleidingsinvesteringen voor een werkgever als DUO (*paragraaf 8.2*). Daarna volgen de belangrijkste uitkomsten van het interne onderzoek (*paragraaf 8.3*), en een empirische verkenning van de mogelijkheden die de HG biedt als partner bij de vormgeving van een leeratelier (*paragraaf 8.4*). *Paragraaf 8.5* presenteert op basis van deze bouwstenen het gevraagde advies over de mogelijkheden die DUO heeft om een leeratelier op te zetten.

8.2 Verwachte externe arbeidsmarktsituatie en de kosten en baten van opleiden

8.2.1 Naar een vergrijzende, ontgroenende en krappere externe arbeidsmarkt

'Het thema krapte op de arbeidsmarkt keert in snel tempo terug op de agenda's van overheid, ondernemers en onderwijs.' Zo opent het UWV WERKbedrijf haar eenmalige themanummer 'Vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt 2011', dat bestaat uit dertig regionale en een landelijke versie². Vergrijzing (in het bijzonder de aanstaande pensionering van de babyboomgeneratie) is een mogelijke oorzaak voor toekomstige krapte op de arbeidsmarkt, maar niet de enige. Het is wel een factor die (vanwege die aanstaande pensionering van die grote generatie baby-boomers) belangrijker wordt, en die zich (door een individuele werkgever) niet of nauwelijks laat beïnvloeden. Omdat de generaties jongeren die de arbeidsmarkt zullen gaan betreden relatief klein zijn en blijven de komende jaren, voorspelt het CBS dat de potentiële beroepsbevolking vanaf 2012 zal gaan dalen. Vergrijzing op de arbeidsmarkt wordt wel gemeten als de verhouding tussen de leeftijdsgroep van 50-65 jaar en die van 0-15 jaar. Waar die ratio in Nederland in 2010 1,14 was (meer ouderen dan jongeren dus), lag die in de provincie Groningen (de arbeidsmarktregio waar het grootste deel van de interne arbeidsmarkt van DUO is gehuisvest) boven de 1,25. De vergrijzing was hier dus (met vier andere arbeidsmarktregio's) het hoogst; en de buurtprovincie Drenthe ligt in de op één na hoogste categorie³.

Vergrijzing op zich hoeft nog niet tot krapte te leiden. Als de bruto arbeidsparticipatie stijgt kan krapte worden voorkomen. De arbeidsparticipatie van bijvoorbeeld vrouwen, ouderen, gedeeltelijk arbeidsgeschikten en niet-westerse allochtonen laat nog ruimte voor groei. Vergrijzing is ook niet in gelijke mate een probleem voor elke sector, omdat de leeftijdsopbouw natuurlijk per sector verschilt. Helaas voor DUO is de vergrijzing nu precies het allerhoogste in de sector overheid en onderwijs. Meer dan de helft van de Nederlandse werknemers in die sector was in 2010 45 jaar en ouder, terwijl het landelijk gemiddelde voor de hele economie op 36% lag⁴.

Het gaat ons hier nu verder niet om exacte voorspellingen; diverse rapporten bieden desgewenst meer zicht op arbeidsmarktverwachtingen in den brede, en voor specifiekere arbeidsmarktsegmenten. Waar het wel om gaat, is dat de zekerheid van een kwantitatief en kwalitatief adequaat personeelsbestand veel minder vanzelfsprekend gaat worden dan werkgevers gewend waren, en dat in Groningen/Drenthe en in de sector overheid/onderwijs deze onzekerheid groter is en eerder dreigt te ontstaan dan in sommige andere regio's en branches. In de komende jaren zal DUO dus zelf relatief meer vacatures gaan kennen door (al dan niet vervroegde) pensionering. En men moet er op rekenen, dat men die niet (of althans minder makkelijk) zal kunnen opvullen met een nieuwe generatie afgestudeerden. Ten eerste zijn die generaties relatief klein in vergelijking met de generatie die gaat uittreden uit de arbeidsmarkt. Maar ten

tweede zullen ook veel andere werkgevers, die soortgelijke werknemers zoeken als DUO (te beginnen met, maar niet alleen uit, de sector overheid en onderwijs) in die jaren ook in grotere mate dan nu op zoek zijn naar nieuw jong talent. De verwachting is dus, dat jong talent relatief schaars zal zijn ten opzichte van de vraag ernaar van werkgevers. Die werkgevers zullen dus veel scherper dan nu met elkaar concurreren om dat schaarse talent aan zich te binden.

8.2.2 Kosten en baten van opleiden voor bedrijven

De keuze om studenten (mee) op te leiden is vaker niet dan wel gebaseerd op een rationele en onderbouwde afweging bij de meeste bedrijven. Een betere onderbouwing van de doelen/motieven tot opleiden, en de kosten en baten van verschillende opties, kan de gewenste opbrengsten van het opleidingsbeleid van een bedrijf helpen verhogen. We richten ons hier in deze paragraaf primair op de situatie waarin een bedrijf (zoals DUO) investeert in de opleiding van studenten door hen voor een stage/duale leerwerkplek/afstudeeropdracht toegang te geven tot de eigen organisatie. Analoot aan deze situatie kunnen de kosten en baten van opleidingsinvesteringen in het eigen, zittende personeel, op vergelijkbare wijze worden geanalyseerd.

8.2.3 Doelen/motieven voor bedrijven om op te leiden

Het primaire doel voor bedrijven om (mee) te investeren in de opleiding van jongeren is het voorzien in de eigen (toekomstige) personeelsbehoefte, opdat die zowel kwantitatief (geen onvervulde vacatures) en kwalitatief (mensen met de juiste kwalificaties op de juiste plek) op orde is en blijft. De belangrijkste gewenste baat van de opleidingsinvesteringen is dus een kwantitatief en kwalitatief adequate personeelsvoorziening. Een secundair doel is vaak dat maatschappelijk verantwoord ondernemende (MVO) bedrijven (ook los van hun concreet verwachte korte termijn personeelsbehoefte) vinden dat ze sowieso een inspanningsverplichting jegens de maatschappij hebben in het bijdragen aan de opleiding van een nieuwe generatie professionals. Een dergelijke MVO-insteek kan hen er toe brengen *boventallig* op te leiden: dat wil zeggen, meer op te leiden dan strikt noodzakelijk is vanwege de eigen vervangings- en uitbreidingsvraag naar personeel de komende jaren. In kosten/baten termen betekent dat, dat men dan bereid is meer in opleiding te investeren dan gerechtvaardigd wordt door de te verwachten eigen opbrengsten van dat opleiden, en het aandeel opgeleiden dat naar verwachting als werknemer bij hen dienst zal komen (de zogenaamde retentie-ratio).

Boventallig opleiden kan niet alleen zijn ingegeven door een maatschappelijk belang, maar ook door aanvullend eigenbelang van het bedrijf, het belang bij een positief imago. Met name voor dienstverlenende bedrijven kan dat een aanvullend motief tot opleiden zijn. Zo hebben Duitse banken historisch gezien

altijd meer Duitse jongeren als leerling in het Duitse leerlingwezen opgeleid dan voor hun eigen personeelsvraag noodzakelijk was, omdat ze beseften dat ze daarmee bijdroegen aan de opleiding van de kinderen van hun eigen medewerkers en klanten⁵. Voor DUO, als (publieke en private) dienstverlener, gelden mogelijk soortgelijke baten. Daarbovenop komt voor DUO nog het specifieke feit dat de jongeren die worden opgeleid ook *zelf* de klanten van DUO zijn. Nog los van een positief imago-effect zoals dat voor elke dienstverlener geldt, vormt de toelating van studenten tot de eigen werkvloer een mooie kans om direct voeling te houden met een primaire klantgroep (bovenop de informatie daarover die via diverse andere kanalen beschikbaar is). Dat laatste argument gaat voor weinig andere bedrijven op.

8.2.4 Kosten voor opleidende bedrijven

Bij opleiden denkt men doorgaans eerst aan de kosten die er mee gemoeid zijn. In de (overwegend Duitse) literatuur zijn twee soorten kostenberekeningen te onderscheiden⁶. Bij een berekening van de volledige kosten worden naast de directe kosten van de opleiding ook delen van de algemene kapitaal- en personeelskosten van bedrijven aan de opleiding toegerekend. Wanneer die buiten beschouwing worden gelaten, spreekt men van een deelskostenbenadering.

Een belemmerende factor bij dergelijke onderzoeken zijn meetproblemen, die ontstaan doordat de meeste bedrijven geen berekeningssysteem kennen waaruit alle kosten en baten direct kunnen worden afgeleid. Dat betekent dat de verschillende kosten en baten vaak door managers of opleidingspersoneel moeten worden ingeschat. Zij zijn vaak geneigd de baten (met name de productieve arbeid van de leerlingen) te onderschatten, en de kosten te overschatten.

De eerste kostenpost zijn de *arbeidskosten* van de jongeren (leerling-lonen, stage-/afstudeervergoedingen). Deze zijn relatief laag vergeleken met die van reguliere werknemers, maar ze zijn natuurlijk niet verwaarloosbaar. Ze zijn als regel wel door het bedrijf zelf te sturen, binnen de grenzen van attractiviteit voor jongeren (een te lage vergoeding is niet wervend) en eventuele regelgeving van bovenaf (zoals afspraken in collectieve arbeidsovereenkomsten).

De tweede kostenpost zijn de kosten voor de *begeleiding* van de jongeren. Hier valt onderscheid te maken tussen off-the-job instructie (bijvoorbeeld plenaire bijeenkomsten in een bedrijf) en individuele begeleiding op de werkplek door een collega/mentor. Bij een deelskostenbenadering worden de laatste kosten in het geheel niet mee geteld, wat natuurlijk tot een onderschatting van de kosten leidt. Bij een volledige kostenbenadering worden deze kosten wel meegeteld, maar daarmee ook overschat. Men neemt dan namelijk aan dat *alle* tijd die de begeleider aan de begeleiding heeft besteed anders aan extra productie of dienstverlening had kunnen worden besteed. In de praktijk blijkt dat nooit het geval; begeleiding vindt vaak ook plaats op moment waarop men anders ook geen productie/dienstverlening had verricht.

8.2.5 Baten voor opleidende bedrijven

Tegenover de opleidingskosten staan echter ook baten. Op de eerste plaats zijn dat *directe* baten in de vorm van de productie die de jongeren verrichten. Duale leerlingen (in Nederland: met name in de beroepsbegeleidende leerweg, afgekort BBL) en stagiairs (in de beroepsopleidende leerweg, afgekort bol, of in voltijd hbo- en wo-opleidingen) werken mee in het opleidingsbedrijf, en verrichten dus deels werk dat anders door reguliere werknemers had moeten worden verricht. Maar ook studenten die voor een onderzoek / afstudeerscriptie (in plaats van een stage of duale leerwerkplek) in het bedrijf komen, leveren een product (een onderzoeksverslag en/of advies) dat een economische waarde heeft – op voorwaarde dat het onderzoek/advies een vraag betreft waarvan het antwoord ook relevant is voor het bedrijf. Jongeren in opleiding zullen natuurlijk nog niet zo productief zijn als reguliere werknemers, en zeker niet in hun eerste maand. En ook de waarde van een gemiddelde afstudeerscriptie mag lager worden geschat dan wanneer het product zou zijn vervaardigd door een ervaren externe onderzoeker of adviseur. Maar elke productie heeft waarde, en het is voor een bedrijf mogelijk (en noodzakelijk) een globale inschatting te maken van de waarde van die productie. Ervaring is onder meer dat die waarde stijgt naarmate de jongere langer in het bedrijf werkzaam is, zodat de kosten/baten balans van opleiden voor bedrijven juist positiever wordt naarmate men voor langere stages / afstudeerprojecten opteert.

Naast deze directe baten zijn er *indirecte* baten. Een gedeelte van die indirecte baten kan al bij de opleidingsperiode zelf ontstaan. De aanwezigheid van die jongeren kan bijvoorbeeld helpen bij ziekte: als de jongere kan worden ingezet ter (gedeeltelijke) vervanging van de zieke, dan bespaart het bedrijf de kosten die anders voor een uitzendkracht hadden moeten worden gemaakt. De belangrijkste indirecte baten (conform het primaire doel van opleiden voor de eigen toekomstige personeelsbehoefte) ontstaan echter bij het gedeelte van de jongeren dat na de opleiding in dienst komt van het bedrijf. Dan ontstaan onder meer de volgende baten:

- geen of geringere kosten voor werving en selectie: want als een student bevalt, biedt je hem/haar een baan aan, en bespaart de kosten van een advertentie en de tijd die managers en collegae kwijt zijn aan een sollicitatie-procedure met meerdere kandidaten;
- lagere inwerkkosten: geheel nieuwe werknemers moeten nog de weg vinden in het bedrijf terwijl ze een volledig loon ontvangen, stagiaires zijn het al geworden, tegen hun lagere vergoeding;
- een minder groot risico van foutieve rekruteringsbeslissingen: omdat men de kandidaat al een tijd in huis heeft gehad, is de kans op een (grote) fout kleiner dan bij kandidaten met wie men slechts één of twee gesprekken heeft gevoerd;
- vermijden van onvervulde vacatures: als men regelmatig afstuderende studenten in dienst heeft, kan men die relatief makkelijk in (tijdelijke) dienst nemen als zich, vanwege plots vertrek of nieuwe klussen, onverwacht vacatures voordoen.

Tenslotte zijn er nog andere mogelijke indirecte baten van meer algemene aard. Het gaat dan met name om de eerder genoemde *imago* voordelen die een proactief opleidend bedrijf kan hebben. Dat *imago* heeft ook een te schatten waarde, bijvoorbeeld als het bijdraagt tot meer en betere sollicitanten (voor een stage / afstudeeronderzoek zowel als voor een reguliere baan), en/of een hogere klanttevredenheid.

8.2.6 Conclusie

Bedrijven hebben doorgaans geen goed zicht op de kosten en baten van hun opleidingsinvesteringen – of het gebrek eraan. Onbewust schat men vaak de kosten van opleidingsinvesteringen hoger in dan de mogelijke baten. Het is wel zo, dat die baten door meerdere zaken worden bepaald. Als men voorziet dat het bedrijf fors moet krimpen en men de komende jaren nauwelijks baan-openingen heeft, dan is de verwachte retentie-ratio (het aantal studenten dat aansluitend bij het bedrijf in dienst treedt) laag, en zal het veel minder lonen om grote aantallen jongeren zelf mee op te leiden. Maar op de verwachte krappe arbeidsmarkt van de nabije toekomst is de verwachting dat veel grote werkgevers met elkaar zullen concurreren om (relatief) schaarser wordend hoger opgeleid talent. In zo'n context zijn met name de diverse *indirecte* baten van zelf opleiden veel hoger dan op de relatief ruime arbeidsmarkt die bedrijven van de laatste decennia als typische omgeving kennen. Het risico op onvervulde vacatures wordt immers hoger op een krappe arbeidsmarkt, en dus wordt de indirecte baat van opleiden hoger als dat opleiden er inderdaad toe leidt dat een gezond percentage van de jongeren die een baan aangeboden krijgt van DUO, die ook accepteert. En voor een ambitieuze organisatie als DUO, die meer wil innoveren, is ook het risico van slechte rekruteringsbeslissingen pijnlijker dan voor een routine-bureaucratie – zodat ook hier de desbetreffende indirecte baat van opleiden groter kan zijn.

8.3 Intern onderzoek DUO

DUO heeft met behulp van twee afstudeerders van de Hanzehogeschool van respectievelijk de opleidingen Personeelsmanagement (PM) en Management, Economie en Recht (MER) een onderzoek binnen DUO uitgevoerd. De centrale onderzoeksvraag voor beide studenten luidde als volgt: welke variant(en) van een leeratelier⁷ sluit(en) aan bij de strategische visie van DUO? De student PM heeft de opdracht overwegend vanuit de HRM ('zachte') kant beantwoord (Lugtenberg, 2011), terwijl de student MER vanuit de arbeidsorganisatorisch ('harde') kant heeft gewerkt (van der Veen, 2011). Zij hebben zowel deskresearch als interviews en een enquête uitgevoerd. In deze paragraaf worden de belangrijkste punten uit dit intern onderzoek belicht.

8.3.1 Ontwikkelingen binnen DUO

DUO moet met minder middelen de huidige dienstverlening excellent uitvoeren en daarnaast op maat aan de toenemende en complexer wordende wensen en eisen van de verschillende klant(en) voldoen. Voor DUO is het belangrijk om te weten aan welke nieuwe kennis in de toekomst behoefte is, zodat zij hierop in kan spelen. Door houtskoolschetsen sessies probeert DUO inzicht te krijgen in de toekomstige ontwikkelingen op het gebied van organisatie en personeel. In de houtskoolschetsen kwam naar voren, dat in de toekomst, naast mensen in het bestaande systeemlandschap, meer behoefte is aan zwaarder gekwalificeerd personeel (door automatisering van veel standaard werk) en aan mensen die kunnen pionieren. Specialisten blijven nodig voor de huidige systemen en generalisten voor de nieuwe systemen. Naast nieuwe kennis bestaat ook de noodzaak van een cultuuromslag van aanbodgericht naar meer vraaggericht werken. Medewerkers van DUO zullen klantgericht moeten gaan denken en handelen. Kortom: de 'typische' medewerker van DUO zal in de toekomst zijn: een medewerker op hbo-niveau, met ondernemende, klantgerichte en onderzoekende competenties.

Uit interviews kwam naar voren dat op dit moment de cultuur binnen DUO niet erg proactief te noemen is, waarbij team/afdelingsbelangen soms prevaleren boven het organisatiebelang, en er door bureaucratie en hoge werkdruk weinig ruimte wordt gevoeld voor eigen initiatief met betrekking tot nieuwe ideeën. Dit maakt het lastig om de eerder genoemde innovatieve ambities van DUO te verwezenlijken.

8.3.2 Instroombeleid

Instroombeleid is in het interne onderzoek met name gericht op instroom van stagiairs van voltijds beroeps- en hogere opleidingen: jonge beginnende professionals. Op het moment van onderzoek (voorjaar 2011) lopen 25 studenten per jaar stage bij DUO. Uit de interviews kwam naar voren, dat er binnen DUO de voorkeur aan wordt gegeven om opdrachten en onderzoeken op hbo- en universitair niveau uit te zetten, terwijl mbo-studenten geschikter zijn om daadwerkelijk meewerkstages uit te voeren. Meewerkstages kwamen binnen DUO op hbo-niveau dan ook tot dusverre niet voor. Uit de interviews blijkt dat de medewerkers binnen DUO er open voor staan om meer stagiairs binnen te halen. Ook willen de medewerkers graag stagiairs begeleiden, al wordt dan wel aangegeven dat de werkdruk hen belet om dat naast de normale werkzaamheden adequaat te doen.

8.3.3 Positionering leeratelier

Qua positionering van een leeratelier binnen DUO was duidelijk dat de regie centraal belegd moet worden, maar dat de begeleiding decentraal vanuit de afdelingen plaats moet vinden en inhoudelijk van aard moet zijn. De voorkeur is om een DUO breed leeratelier in te richten. De centrale regie heeft een facilitaire en inhoudelijke rol naar de afdelingen. Binnen DUO is het stagebeleid nog niet gestructureerd en er is geen standaard introductieprogramma. De geïnterviewden gaven aan dat uit een oogpunt van efficiency een goed introductieprogramma erg belangrijk is en dat dit vanuit de centrale regie moet worden gecoördineerd.

8.3.4 Meerwaarde leeratelier

Een doelstelling van DUO is 'goed onderwijs mogelijk maken'. Veel geïnterviewden zijn van mening dat DUO hieraan moet bijdragen. Het instellen van een leeratelier kan hieraan bijdragen. Als belangrijke meerwaarde voor het invoeren van een leeratelier wordt verder een goede samenwerking met de HG gezien. Door dicht bij de opleidingen en het onderwijs te zitten, ontstaan mogelijkheden om inhoudelijke aansluiting te krijgen met het onderwijs. Dit kan in de vorm van gastcolleges, het meewerken in het maken van nieuwe modules, etcetera.

Het werken binnen een overheidsorganisatie brengt een gevoel van veiligheid en zekerheid met zich mee. Veel medewerkers blijven lang op dezelfde functie zitten. De mobiliteit binnen DUO is niet hoog qua doorstroom en uitstroom. Vanuit de organisatie worden wel een aantal persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden geboden, maar deze worden niet ten volle benut. De mobiliteit van het personeel kan worden verhoogd met het instellen van een leeratelier.

8.3.5 Conclusies en aanbevelingen vanuit het interne onderzoek

Vanuit zowel HRM als arbeidsorganisatorisch perspectief worden mogelijkheden gezien om een leeratelier op te starten, zo concluderen de beide scripties. Overeenstemming tussen beide afstudeerscripties zit in het feit dat:

- 1 de directie als ambassadeur van het leeratelier een actieve rol binnen DUO zal moeten spelen om draagvlak te creëren, en hierin moeten faciliteren;
- 2 de regie van een leeratelier centraal moet liggen, en de begeleiding decentraal bij de verschillende afdelingen met inhoudelijke kennis;
- 3 de start met een leerwerkbedrijf klein, beheersbaar en realistisch moet zijn, zodat er een goede interne organisatie kan worden opgezet en de medewerkers de mogelijkheid krijgen om aan dit nieuwe onderdeel te wennen;
- 4 gebruik voor het creëren van draagvlak gemotiveerde, enthousiaste medewerkers en zet ze in als ambassadeurs;
- 5 maak het stagebeleid een structureel onderdeel van het jaarplan van verschillende afdelingen;
- 6 maak de rol van stagebegeleider officieel onderdeel van het functiehuis, zodat de medewerker erkenning krijgt en de eisen aan de begeleider ook transparant zijn.

8.4 De HG als opleidingspartner

Deze paragraaf beperkt zich exclusief tot één mogelijke onderwijspartner voor de vormgeving van een leeratelier van DUO in Groningen. Vanwege de relatieve verschuiving van het vereiste niveau in de richting van hbo binnen DUO, de fysieke nabijheid van de HG, haar status als grootste en breedste hbo-aanbieder en Leven Lang Leren aanbieder op dat niveau in Noord-Nederland, en haar uitgekristalliseerde palet aan opleidingen met faciliteiten voor toegepast onderzoek, is dat een voor de hand liggende keuze.

Echter, nadat een leeratelier met de HG als startpartner is uitgekristalliseerd, is er geen reden voor DUO om op termijn niet ook andere onderwijspartners te betrekken. Dan ligt het op de eerste plaats voor de hand om de samenwerking in Groningen uit te breiden naar één of meer Groningse regionale opleidingscentra (ROC's), om ook op hoger secundair niveau het model van een leeratelier en de bijbehorende voordelen te kunnen benutten. DUO Zoetermeer zou in navolging van Groningen ook op termijn de samenwerking kunnen zoeken met de hogescholen en ROC's in haar omgeving (al verzorgt de HG maatwerk ook op locatie, en lopen studenten wel vaker elders in het land stage of doen daar onderzoek).

De reden om hier specifiek en exclusief bij de HG als beoogde partner stil te staan, is niet *alleen* ingegeven doordat zij de eerste en voorlopig enige beoogde partner is. Juist het wat dieper ingaan op potentieel en beperkingen bij zo'n partner laat goed zien dat er nogal wat komt kijken bij een goed partnerschap, en dat bij zo'n grote instelling niet kan worden volstaan met één grote macro-afpraak, maar dat daarbinnen veel maatwerk nodig is tussen DUO-onderdelen en HG-onderdelen. 'Beleefde kleinschaligheid', het principe waarlangs de HG zich organiseert, biedt het voordeel van maatwerk, maar noopt dan ook tot decentrale contacten. Als DUO te zijner tijd ook andere onderwijs-instellingen bij haar leeratelier betreft, verdient het aanbeveling even gedetailleerd en nauwgezet die partners en hun potentieel en beperkingen te verkennen.

8.4.1 Organisatie

Met zo'n 24.000 studenten is de HG de grootste hogeschool van Noord-Nederland. Opleidingen voor vrijwel alle vakgebieden worden in deze kennisinstelling aangeboden. De 150 opleidingen zijn georganiseerd in 19 schools. Een school van de HG biedt bijna altijd meer dan één opleiding.

De volgende opleidingsvarianten worden aangeboden:

- voltijd bachelor opleidingen;
- deeltijd bachelor opleidingen;
- duale bachelor opleidingen;
- associate degree opleidingen;
- een toenemend aantal (professional) masteropleidingen;
- cursussen (standaard en maatwerk) op mbo+ , hbo en hbo+ niveau.

Er zijn tevens zes kenniscentra (KC), waarin de HG haar toegepast onderzoek heeft gebundeld: Arbeid; Care Rehabilitatie Educatie en Sport (CARES); Energie; Gebiedsontwikkeling Noordruimte; Kunst en Samenleving. De kenniscentra bestaan uit meerdere samenwerkende lectoraten en vormen een verbinding tussen het werkveld en het onderwijs.

Opleidingen verschillen in hun vormgeving, zowel vanwege landelijke vereisten vanuit het beroep en/of samenwerkende onderwijsinstellingen, als vanwege eigen keuzes in de vormgeving van het onderwijs. Het is onoverzichtelijk en ook onnodig om voor DUO alle schools en opleidingen te schetsen. Qua type concentreren we ons hier daarom op de bachelor opleidingen (voltijd, deeltijd en duaal), op het cursusaanbod van de HG (inclusief mogelijkheden voor maatwerk en cursussen), en op de Kenniscentra als kennispartner.

8.4.2 De HG als partner voor nieuwe instroom

In een leeratelier kunnen zowel nieuwe instroom (afstudeerders/stagiaires/leerling-werknemers) als zittende werknemers (met het oog op doorontwikkeling en/of doorstroom participeren. Een onderwijspartner als de HG biedt leerfaciliteiten voor beide doelgroepen, en kan als partner dus op beide fronten een rol spelen. We richten ons hier eerst op de mogelijkheden en het aanbod van de HG als (voor DUO) belangrijke rekruteringsbron voor nieuwe instroom. Daarna zullen we stilstaan bij de HG als 'co-maker' voor Leven Lang Leren van zittend personeel.

De voltijd bacheloropleidingen zijn, qua competentieprofiel en qua aantallen studenten, de belangrijkste bron voor rekrutering van jonger hoger opgeleiden. Natuurlijk kan een bedrijf wachten tot die jongeren afgestudeerd zijn, en meedingen naar banen in sollicitatieprocedures. Het heeft echter vanuit een kosten en baten oogpunt voordelen om de jongeren al eerder 'in huis' te halen, nog zonder langdurige arbeidsrechtelijke verplichtingen aan te gaan⁸. Daartoe zijn er twee mogelijkheden: een stage, of een afstudeerproject.

8.4.2.1 Stages voltijd opleidingen

Binnen de verschillende opleidingen wordt ruimte aan studenten geboden, om de opgedane kennis in de (beroeps)praktijk te brengen. Dat gebeurt in de vorm van stages waarin studenten in het bedrijf meewerken. Vanuit de optiek van de opleiding is het daarbij de bedoeling dat het zoveel mogelijk gaat om het verrichten van reguliere werkzaamheden op het (aankomende) bachelorniveau van de desbetreffende professie. Vanuit de optiek van het bedrijf zijn stagiaires het best te typeren als junior medewerkers op (aankomend) hbo-bachelor niveau. Afhankelijk van de werkzaamheden en het afbreukrisico kan het gaan om regulier werk direct voor de klant, of juist om inzet boven de formatie (als het afbreukrisico het niet toelaat juniormedewerkers direct voor reguliere

productie of dienstverlening in te zetten). Vaak worden stagiaires door het bedrijf ingezet om werkzaamheden te verrichten die wel meerwaarde hebben, maar waar het zittend personeel niet aan toekomt. Voor een bedrijf is de meewerkstage een eerste kennismaking met de student als potentieel toekomstige werknemer. Het is een geschikte manier om te ontdekken of de student in staat is om productief mee te werken binnen de eigen organisatie. Is dat het geval (en is er ruimte), dan kan men hem of haar na afloop van de opleiding direct een baan aanbieden.

Stages zijn (zoals alle opleidingsonderdelen) geregeld in het Onderwijs Examen Reglement (OER) van de opleiding. Daarin is onder meer geregeld aan welke vereisten een stageplek moet voldoen, ingegeven door eventuele landelijke en anders lokale beroepsopleidingprofielen. Daarmee is het stage (en ook afstudeer)beleid binnen de HG dus decentraal geregeld. Elke school heeft een eigen stagebureau, waarbij individuele opleidingen binnen de schools zelf weer een eigen stagebureau hebben, soms zelfs nog gesplitst in een contactpersoon voor oriënterende/meewerkstages en een contactpersoon voor afstudeerprojecten die we hierna bespreken.

De stagiair wordt natuurlijk vanuit de opleiding begeleid door een stage-docent. Het accent bij die begeleiding ligt op het leerproces en de reflectie daarop, niet op de inhoud van de bij het bedrijf te verrichten taken. Daarvoor ligt de verantwoordelijkheid primair bij het opleidingsbedrijf. Dat wijst een praktijkbegeleider aan. De minimale tijdsinvestering om de stagiair goed inhoudelijk te begeleiden is gemiddeld 2 uur per week – en natuurlijk veel meer in het begin. Het is voor opdrachtgevers ook mogelijk om structurele stageplaatsen aan te bieden.

Het precieze moment van stage verschilt per opleiding. Soms zijn er heel vroeg (1^e jaar) in de opleiding al stages, vaker later (3^e- 4^e jaar). Stageperiodes duren meestal 2 onderwijsblokken. Typische stageperiodes zijn daarmee van september tot half februari, en van half februari tot en met juni.

8.4.2.2 Afstudeerprojecten voltijds opleidingen

Een afstudeerproject kenmerkt zich door het doen van een onderzoek, resulterend in een adviesrapport. Anders dan een meewerkstage verricht de student bij een afstudeerproject bijna per definitie geen 'reguliere' uitvoerende taken. Ze voeren louter een onderzoek, waar doorgaans een innovatievraag aan ten grondslag ligt, dat resulteert in een advies. Omdat juist voor een innovatiever wordende organisatie het onderzoeken van innovatiemogelijkheden steeds meer een reguliere taak wordt, is ook zo'n afstudeerproject een belangrijk leermoment in het kader van werving en selectie van toekomstig personeel. Het opleidingsbedrijf is dan de opdrachtgever van dat onderzoek, en een medewerker van het bedrijf fungeert dus als opdrachtgever (en praktijkbegeleider). Ook hier is er natuurlijk een docent begeleider van het afstudeerproject, die zich ook hier doorgaans concentreert op de onderzoeksprocesbegeleiding, meer dan op de

specifieke vakinhoud. Anders dan bij de stage is het doorgaans niet verplicht dat de student gedurende het project op de werkvloer van het bedrijf te werk is gesteld.

Binnen de HG zijn doorlopende afstudeertrajecten mogelijk. Afstudeeronderzoek B van student 2 bouwt voort op afstudeeronderzoek A van student 1. Hierdoor is het voor DUO mogelijk om langdurige onderzoeksopdrachten te formuleren en tot kennisaccumulatie te komen. Ook is het in principe mogelijk om bijvoorbeeld een goed bevallen stagiair daarna een afstudeeropdracht aan te bieden. Door zo'n accumulatie kan de participatie van een student in een leeratelier dus ook oplopen van een half jaar tot een jaar of nog wat langer.

8.4.3 Opbrengsten stages en afstudeerprojecten

De potentiële baten van het inzetten van stagiairs en afstudeerders zijn groter dan men vaak denkt:

- de productieve arbeid die de meewerkende stagiair verricht, en het onderzoeksrapport/advies van de afstudeerderonderzoeker, vertegenwoordigen een directe opbrengst voor DUO van de gemaakte kosten voor de studenten en hun begeleiding;
- meewerkende studenten verhogen flexibel de capaciteit binnen DUO, zodat er mogelijk iets bespaard kan worden op de inzet van tijdelijke arbeid voor bijvoorbeeld ziektevervanging of pieken in de dienstverlening;
- DUO kan tegen lage of geen netto kosten (de totale kosten minus de directe opbrengsten) voor een half jaar of langer kijken of de talenten de moeite van het rekruteren waard zijn, en ze (zo ja) als eerste een baan bieden. Dat leidt tot relatieve besparingen op de wervings- en selectiekosten, en betere rekruteringskeuzes;
- DUO wordt zichtbaar bij opleidingen en hun studenten. De positionering van DUO wordt versterkt als de samenwerking boven stages en afstudeerprojecten uit kan worden geïntensiveerd op andere vlakken (toegepast onderzoeksprojecten, gastdocentschappen, docentstages, betrokkenheid bij ontwikkeling nieuwe modules etc.). Er is dus een cumulatieve opbrengst in termen van uitstraling als werkgever, en algemene maatschappelijke waardering.

Let wel: stagiaires en afstudeerders zijn geheel vrij in de keuze van het bedrijf waar ze hun stage en/of afstudeerproject willen doen. Een aantrekkelijk profiel van DUO bij de opleidingen en hun studentenpopulatie is in die zin dus ook een belangrijke voorwaarde om te zorgen dat DUO voldoende gebruik kan maken van (voldoende) stagiaires en afstudeerders.

8.4.4 Kosten stages en afstudeerprojecten

De belangrijkste kostenposten zijn gelegen in de beloning voor de student (en diens werkplekkosten) en de tijd van de opdrachtformulering en praktijkbegeleiding door het bedrijf. De hoogte van de vergoeding voor de student is voor de opdrachtgever vrij (tenzij de eigen CAO daarover iets regelt). Voor studenten op bedrijfskundig terrein ligt de vergoeding in de praktijk op gemiddeld € 250 - € 300 per maand. Facilitair zal de stagiair moeten worden voorzien van een vaste werkplek. De kosten van de begeleiding van de student zijn gemiddeld 2 uren in de week. Zeker bij afstudeerprojecten loont het echter doorgaans om intensiever te sturen en begeleiden als opdrachtgever. Men heeft immers zelf baat bij het afstudeerrapport/advies: als de vraag relevant voor het bedrijf is, en de kwaliteit van het rapport/advies goed, dan is het de investering van de (extra) inzet nagenoeg altijd waard geweest. Het hangt vervolgens af van de gehanteerde kostenbenadering hoe men die begeleidingskosten precies moet taxeren in de eigen kosten/baten afweging (zie paragraaf 8.2.4).

8.4.5 Innovatieve varianten

Zoals vermeld, vindt de begeleiding van stagiaires en afstudeerders vanuit de HG primair op procesniveau plaats, waarbij overwegend wordt gekeken naar de eisen vanuit de opleiding en in mindere mate naar inhoud van het rapport. DUO als opdrachtgever wordt beschouwd als de primaire inhoudsdeskundige. Dit kan betekenen dat de student een voldoende op zijn rapport krijgt, terwijl het rapport voor de DUO niet bruikbaar is. Omgekeerd komt ook voor: een uitstekend rapport voor de opdrachtgever, maar toch een onvoldoende voor de stagiair, omdat hij/zij niet aan de opleidingseisen heeft voldaan.

Bij een reguliere stage of studeerproject haalt het bedrijf dus primair de kennis van de student als beginnend beroepsbeoefenaar binnen, en (nog) niet meer. Er zijn twee manieren om te proberen de kwaliteit van de binnenkomende kennis te verhogen – en naarmate de projecten innovatiever zijn, kan dat raadzamer zijn. Optie 1 is om stages en afstudeerprojecten in samenwerking met één of meer Kenniscentra van de HG te ontwikkelen. Op het moment dat projecten passen in een onderzoeksproject van de HG, wordt ook de kennis van een docent-onderzoeker en/of lector ingezet. Afhankelijk van de aard en omvang van die inzet kan daar een extra vergoeding mee gemoeid zijn.

Praktijkgericht onderzoek in lectoraten

Het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek heeft vanaf 2002 een steeds belangrijker positie binnen de HG gekregen. Het doen van toegepast onderzoek geeft docenten en studenten de kans hun actuele vak kennis te verhogen, en dat komt de kwaliteit van het onderwijs ten goede. Tegelijkertijd richten hogescholen zich primair op praktijkgericht onderzoek: de actuele vragen en problemen van het werkveld zijn leidend, niet de stand van het internationale wetenschappelijk debat. Praktijkgericht onderzoek kan oplossingen opleveren die breed

toepasbaar zijn en strategische waarde hebben. De door onderzoek verkregen nieuwe kennis wordt zowel aan het werkveld teruggegeven, maar ook weer toegepast in de opleidingen en in na- en bijscholingsprogramma's voor het werkveld.

Praktijkgericht onderzoek in hogescholen wordt uitgevoerd in lectoraten. Een lectoraat is een 'linking pin' tussen onderwijs en werkveld. Een lectoraat bestaat uit een lector en een kenniskring. Die kenniskring bestaat uit docent-onderzoekers, promovendi en externe partners (inhoudelijk deskundigen uit het werkveld) die verbonden zijn aan het onderzoek dat binnen het lectoraat wordt gedaan.

Indien DUO gegarandeerde inhoudelijke kwaliteit behoeft voor haar onderzoeksopdrachten is het mogelijk de opdrachten via een lectoraat in te brengen. Dat biedt ook goede mogelijkheden om meerdere opdrachten in een programma te schakelen zodat er ook voor DUO sprake is van kennisaccumulatie tussen de individuele projecten. De (meer)kosten daarvan voor DUO zijn afhankelijk van het strategisch belang en de gevraagde extra inzet van docent-onderzoekers/lectoren. Hier zal per opdracht een afspraak over gemaakt moeten worden.

Optie twee is om als bedrijf (voor bepaalde individuele projecten en/of voor een deel van de jaarlijks in te zetten studenten) expliciet op zoek te gaan naar de meer getalenteerde studenten. Daartoe is het raadzaam om aansluiting te zoeken bij de *honours* programma's voor de ontwikkeling van excellente studenten tot excellente professionals, die de HG sinds een paar jaar ontwikkelt.

Honours programma

Sinds een paar jaar heeft de HG een programma dat gericht is op de ontwikkeling van excellente studenten tot excellente professionals: SIRIUS. Het gaat om onderwijs op hoog niveau, dat studenten uitdaagt het beste uit zichzelf te halen en hen opleidt tot innovatieve, ondernemende beroepsbeoefenaars. Omdat de beroepsprofessional centraal staat, mogen opleidingen zelf vorm geven aan het programma. Studenten moeten solliciteren om deel te mogen nemen aan het programma, zodat daadwerkelijk uit de beste studenten kan worden gekozen.

De *honours* programma's worden nu uitgerold, maar moeten zich nog doorontwikkelen qua vorm, en aantal studenten dat hieraan deelneemt. Maar omdat de vorm nog niet (geheel) vast staat, is er voor DUO mogelijk ruimte proactief mee te denken over de manier waarop excellente studenten van bepaalde opleidingen bij DUO kunnen worden ingezet. Huidige vormen van opdrachten binnen de *honours* programma's zijn: het doen van onderzoek, het volgen van verdiepende bijvakken, topstages, meester-gezel trajecten, etcetera. DUO kan onderzoeksopdrachten aanleveren, waarbij vanuit de kenniscentra en lectoraten de begeleiding kan plaatsvinden. In theorie zou zelfs een heel *honours* klasje van een opleiding een opdracht voor DUO in een leeratelier komen verrichten.

8.4.6 De HG als partner voor Leven Lang Leren van zittend personeel

Hoewel hogescholen vaak primair geassocieerd worden met voltijd bachelor onderwijs, is dat ten onrechte. Ze spelen ook een, steeds belangrijker, rol als station bij het Leven Lang Leren van professionals. Door de vergrijzing,

ontgroening en dreigende arbeidsmarktkrapte wordt het doorontwikkelen van het eigen personeel steeds belangrijker voor bedrijven. Naast het initieel onderwijs, legt de HG de focus ook steeds meer op het ontwikkelen van Leven Lang Leren producten. Als enige noordelijke hogeschool verkreeg ze een landelijke subsidie om haar rol bij Leven Lang Leren door te ontwikkelen. We concentreren ons hier op twee belangrijke vormen waarin bedrijven de HG als partner bij Leven Lang Leren van hun zittend personeel kunnen gebruiken: de deeltijdopleidingen, en het contractonderwijs.

8.4.6.1 Deeltijd- en duale opleidingen

De HG verzorgt 22 volwaardige hbo-opleidingen in deeltijd. Een deeltijdopleiding kan qua ontwikkeling verdiepend zijn (gericht op doorgroei in het eigen beroep), maar ook verbredend (gericht op overstap naar een ander beroep).

Het bijzondere van de hbo-deeltijdopleidingen is dat ze als regel een relevante werkplek van de studenten veronderstellen, als opleidingsvoorwaarde⁹. Voor het behalen van het diploma wordt dan vereist dat de student één a twee dagen in de week in een relevante functie gaat werken (of een stage van 20 weken in jaar 4 volgt). Hoewel de werkgever van de studenten formeel geen (contract) partij bij de opleiding is, zijn de opleidingen dus zo vorm gegeven dat een belangrijk gedeelte van het leerproces in het werk van de studenten vorm kan krijgen. Daardoor kan de contacttijd van de studenten op de onderwijsinstelling tot 1 of 2 avonden per week worden beperkt, zodat een deeltijdopleiding goed te combineren is met een baan. De student heeft dus wel een werkgever nodig, die hem/haar in staat stelt voor voldoende tijd in een bij de opleiding voldoende passende functie te werken. Maar juist voor doorstromers van functie A naar functie B biedt een dergelijke constructie ook voor de werkgever prachtige aanknopingspunten voor een geleidelijke doorgroei van de werknemer.

Veel werkgevers stimuleren bewust en expliciet dergelijke opleidingsdeelname van hun werknemers. Het is vrij gebruikelijk dat deeltijdstudenten eerder vrij krijgen op de werkdagen voor de opleidingsavonden, en het komt ook regelmatig voor dat werkgevers het collegegeld vergoeden. Als de opleiding aansluit bij de door de werkgever gewenste ontwikkeling van de werknemer, en de werknemer in eigen tijd de opleiding volgt, bespaart dat de werkgever de verletkosten die normaliter de grootste kostenpost voor scholing van werknemers zijn. Het voor rekening nemen van het collegegeld, en het bieden van wat verlof voor de contacttijd, zijn in vergelijking met bedrijfsscholing in de werkgever zijn tijd, heel schappelijke kostenposten. Het is dan ook raadzaam voor DUO na te gaan, of en hoe bepaalde deeltijdopleidingen van de HG kunnen voorzien in de gewenste doorontwikkeling van groepen zittend personeel, en of daar bijvoorbeeld een aanbod van collegegeldvergoeding en/of verlof aan kan worden gekoppeld.

Omdat de eigen werkplek van de student als leercontext wordt gebruikt, is er doorgaans geen sprake van een stage als in het voltijd onderwijs. En ook de

afstudeeropdracht wordt doorgaans bij de eigen werkgever gedaan. In die zin zijn de deeltijd opleidingen dus, anders dan de voltijd opleidingen, niet primair geschikt als rekruteringsbron voor nieuwe instroom. Het komt echter wel voor dat deeltijdstudenten hun baan verliezen, en op zoek zijn naar een nieuwe passende werkplek. De deeltijdopleidingen proberen daarbij natuurlijk behulpzaam te zijn. Bij een goed contact met een bepaalde deeltijdopleiding kan er op die manier toch af en toe 'gratis' een interessante kandidaat-werknemer in beeld komen.

Duaal leren is werken en leren tegelijk, waarbij het opleidingsbedrijf dus wel formeel betrokken is als contractpartner bij de opleiding. Op hbo-niveau komt werkend leren veel minder voor dan op mbo-niveau, waar de, volgens het werkend leren principe, georganiseerde beroepsbegeleidende leerweg (BBL) ongeveer een derde van de studenten bedient. De relatief schaarse duale opleidingen in het hbo bedienen overwegend jonge afgestudeerde mbo'ers, die wel verder willen leren, maar dan in combinatie met een baan. Een duale student gaat voor tenminste de duur van de opleiding een arbeidsovereenkomst met de werkgever aan.

Voor duale studenten kan een ontwikkelpad binnen DUO worden afgesproken, dat voor dynamiek zorgt binnen de organisatie. Het geleerde wordt gelijk weer toegepast in de praktijk en vice versa. Doordat duale studenten voor langere tijd binnen DUO werkzaam zijn, wordt de investering duurzaam. Met name kan inzet van duale studenten interessant zijn voor complexe afdelingen, waar lange inwerktijd nodig is (bijvoorbeeld Klantenservice).

8.4.6.2 Contractonderwijs

De HG is, onder het label HanzeConnect, ook actief op de markt voor beroeps- en bedrijfsgerichte om- en bijscholing en professionele ontwikkeling. De HG kent enerzijds een breed aanbod aan standaard cursussen en opleidingen, waarvoor deelnemers (al dan niet gesponsord door hun werkgever) zich kunnen inschrijven: de zogenaamde trajecten op basis van open inschrijvingen. Van dit aanbod komt jaarlijks een studiegids uit.

Daarnaast biedt de HG trajecten op basis van maatwerk en incompany trajecten. Met de klant wordt dan de probleemdefinitie geformuleerd, alsmede het gewenste eindprofiel (op competentieniveau) van de cursist. Het kan gaan om kleine cursussen, maar er zijn ook voorbeelden van voor één opdrachtgever op maat gemaakte trajecten ter waarde van ongeveer de helft van een bachelor opleiding (bijna twee jaar). Als bepaalde deeltijdopleidingen dus op zich interessant zouden zijn voor de doorontwikkeling van zittend personeel, maar het voor de DUO werknemers niet nodig is alle competenties van die bachelor tot op bachelorniveau te beheersen, kan een maatwerktraject een mooie oplossing zijn zodra DUO (zelf of met verwante organisaties) tenminste een klasje van zo'n 15 werknemers bij elkaar kan krijgen.

8.4.7 Conclusies

De HG is de grootste hogeschool van Noord-Nederland met een breed en bij DUO passend opleidingsaanbod aan initieel onderwijs. Tevens is ze de grootste publieke aanbieder van Leven Lang Leren op hbo-niveau in het noorden. De HG kan als startpartner voor een leeratelier dus niet alleen behulpzaam zijn als rekruteringsbron en opleider van potentieel nieuw talent voor DUO, maar ook bij de doorontwikkeling van zittend personeel via deeltijdopleidingen, standaard en maatwerk-cursussen (al dan niet op de werkvoet verzorgd.) De aanwezigheid van zes kenniscentra voor toegepast onderzoek biedt mogelijkheden voor verhoging van het kennisniveau en de kwaliteit van afstudeerprojecten van studenten, maar mogelijk ook als partner bij innovatie / onderzoeksopdrachten door DUO medewerkers. Als het leeratelier met de HG is opgezet en doorontwikkeld, zou de scope ervan in latere jaren kunnen worden uitgebreid naar andere opleidingsinstellingen, zowel geografisch (regio Zoetermeer) als naar andere opleidingsniveaus (hoger secundair beroepsonderwijs en universiteit).

8.5 De stapsgewijze uitbouw van een leeratelier

De uitkomsten van de diverse deelanalyses wijzen vrij unaniem in dezelfde richting: het moet voor DUO lonen om te investeren in een kwaliteitsimpuls in het eigen opleidingsbeleid, zowel gericht op nieuwe instroom, als op de ontwikkeling van zittend personeel. De inrichting van een leeratelier voor nieuwe instroom en zittend personeel lijkt daar een aantrekkelijke vorm voor.

De arbeidsmarkt dreigt voor DUO (en andere werkgevers) belangrijk krappere te worden. Een aantrekkelijk profiel als werkgever, stagebedrijf en opdrachtgever wordt daarmee een belangrijkere succesvoorwaarde voor een kwantitatief en kwalitatief adequaat personeelsbestand. De bijbehorende indirecte baten van opleidingsinvesteringen in nieuw talent zijn dus voor de komende jaren hoger in te schatten dan voor de afgelopen jaren. Omdat het extern aan te trekken talent zelfs dan toch schaarser dreigt te worden dan werkgevers gewend zijn, is het tevens gewenst om de doorontwikkeling van het eigen personeel verder te maximaliseren. Investeren in nieuw talent is dus geen alternatief voor, maar een aanvulling op het investeren in eigen talent. Arrangementen waarbij beide ontwikkelingen elkaar kunnen versterken, zijn zowel inhoudelijk als financieel (vanwege synergie effecten) te prefereren.

De voorgaande afwegingen gelden in principe voor elk bedrijf in elke fase van zijn ontwikkeling in de komende arbeidsmarktcontext. DUO heeft voor de komende jaren een hoog ambitieniveau neergelegd in het ondernemingsplan DUO 2010-2015. Dit vraagt een andere manier van werken, waarbij flexibiliteit, effectiviteit en klantgerichtheid erg belangrijk zijn, het typisch gewenste opleidings-niveau doorgroeit naar hbo-niveau, in een context van minder middelen. Het personeelsbestand zal (via instroom en/of doorstroom) moeten meegroeien om die organisatiedoelstelling te kunnen realiseren. In die context zijn de te verwachten (in)directe baten van opleidingsinvestering nog hoger te taxeren dan voor een bedrijf 'in rustfase'. En de kosten van een onderinvestering in competenties van personeel zijn juist maximaal: de meerjarige doelstelling zou vervolgens onhaalbaar kunnen blijken. Dit vermoeden was ook de basis van de start van dit onderzoeksproject, en kan vertaald worden naar de kosten/baten afweging als een extra baat voor de eerkomende periode.

Last but not least zijn echter de directe baten van de individuele projecten van belang. Stagiaires kunnen tegen lage kosten meewerken in de dienstverlening of deze tenminste ondersteunen, en afstudeerders kunnen goedkoop innovatieplannen onderzoeken. Op dit moment blijkt bij DUO (zoals bij de meeste werkgevers) de praktijk er één waarbij studenten veelal toegang krijgen tot projecten vanwege het belang voor de afronding van hun opleiding. Er valt heel veel winst te boeken als die projecten veel meer en veel scherper worden doordacht vanuit de organisatie- en het organisatieontwikkelingsbelang van DUO. Als DUO daarop een kwaliteitsslag durft te maken, leveren de investeringen die men nu al doet in begeleiding van stagiaires en afstudeerders veel meer direct rendement op voor de organisatie dan nu het geval is.

Natuurlijk vereist een leeratelier aanvullende investeringen, bijvoorbeeld voor een projectmanager. Maar de kosten van het suboptimaal benutten van de potentiële baten van de bijdragen van stagiaires en afstudeerders aan DUO, zoals nu het geval lijkt, zijn waarschijnlijk hoger. Analooog geldt hetzelfde voor het feit dat in sommige onderdelen van de organisatie ontwikkelbudget nu niet wordt benut. Ook hier ligt een potentiële financieringsbron voor de gewenste impuls. De kosten van niets doen en 'laissez fair, laissez passer' lijken derhalve hoger dan de kosten van een gerichte intensivering van de investeringen in nieuw en zittend talent.

Ook als een innovatie in theorie uitermate wenselijk en renderend is, is het nog de vraag of binnen de eigen organisatie het benodigde draagvlak is. Gelukkig leverde het interne onderzoek een daarvoor positief beeld op. Er is grosso modo sprake van een positieve grondhouding.

8.5.1 Naar een concrete vorm van een leeratelier

Als voorbeeld van een inspirerend project dient het succesvolle project Value in the Valley¹⁰.

Value in the Valley

Value in the Valley is een tussen 2006 en 2009 uitgevoerd onderwijsinnovatieproject waarbij het bedrijfsleven (meerdere bedrijven), studenten en docenten van mbo- en hbo-opleidingen gezamenlijk werkten aan praktijkgerichte opdrachten op het gebied van milieu, landbouw, energie en techniek. In een eigen fysieke ruimte werden gezamenlijk de projecten uitgevoerd, waarin elke deelnemer zijn of haar eigen rol had. Docenten en de mensen uit het bedrijfsleven hadden als senior medewerker de rol van opdrachtgever, projectleider en expert. Studenten voerden als junior medewerkers de opdrachten uit.

Uit de evaluatie kwam het succes duidelijk naar voren. Het samenwerken en het leren van elkaar is door alle partijen als zeer positief ervaren. Naast de hoge leerresultaten was het werkplezier van de deelnemers erg hoog, mede dankzij de aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van de deelnemers. Tijdens het project zijn goede innovatief bruikbare producten voor het werkveld ontwikkeld. Kortom, het leerarrangement Value in the Valley heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van innovatieve (toekomstige) professionals en producten. Het project is uitgebreid gedocumenteerd, zodat het concept ook in een andere setting kan worden toegepast.

Een principieel verschil met een DUO leeratelier is, dat Value in the Valley een extern project tussen meerdere bedrijven en onderwijsinstellingen was, terwijl het DUO leeratelier in eerste instantie een expliciet binnen één bedrijf vormgegeven arrangement is met in eerste instantie één onderwijsinstelling. Het is wel de bedoeling op termijn ook de ketenpartners en het bedrijfsleven in het leeratelier te betrekken, evenals verschillende onderwijsinstellingen.

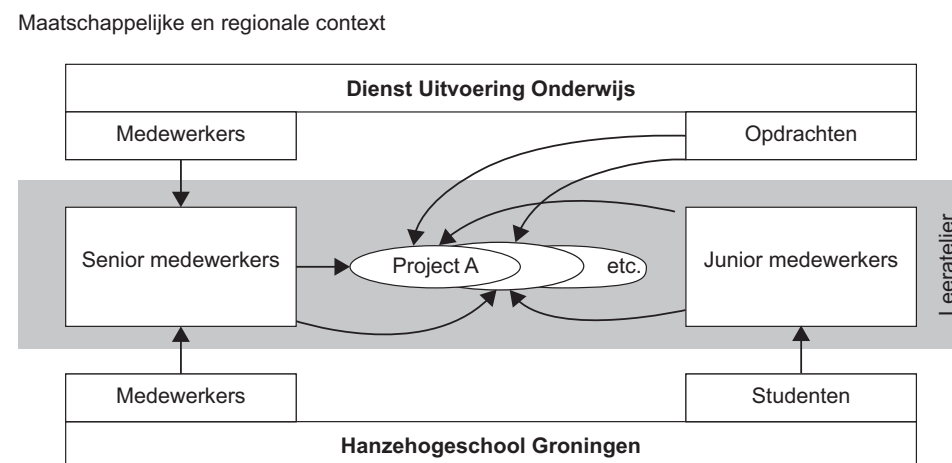
Binnen de HG wordt steeds meer in zogenaamde leerateliers gewerkt. Deze leerateliers zijn gekoppeld aan lectoraten, waardoor de kwaliteit van het

resultaat voor het werkveld wordt geborgd en de koppeling tussen onderwijs en werkveld optimaal wordt gemaakt. Het principe van het leeratelier is vrij simpel: zet professionals, studenten, docenten en/of andere experts bij elkaar om gezamenlijk innovatieve (onderzoeks)projecten uit te voeren, waarbij iedere deelnemer vanuit zijn eigen rol en expertise meewerkt. Het levert veel voordelen op:

- de positionering van individuele projecten in een samenwerkingscontext van een leeratelier blijkt de aantrekkingskracht naar studenten, omgeving, en docenten te vergroten;
- er wordt samen aan een opdracht gewerkt, waardoor kennisdeling groot is;
- er worden hoogwaardiger resultaten opgeleverd;
- toepassingen kunnen worden doorontwikkeld en/of veralgemeniseerd, zodat kennis niet verloren gaat;
- deelnemers ontwikkelen zich niet alleen functiegericht, maar op basis van competenties;
- door het instellen van sollicitatieprocedures vindt zowel aan studenten- als aan de medewerkerskant in een vroeg stadium op de innovatie gerichte selectie plaats;
- het model is gemakkelijk te verbreden (naast DUO bijvoorbeeld op termijn ook organisaties in haar keten hieraan laten deelnemen);
- het model is gemakkelijk te verdiepen (naast studenten op hbo-niveau ook studenten op universitair en mbo-niveau);

Een DUO leeratelier zou er – in eerste fase, met enkel de HG als onderwijspartner – zo uit kunnen zien (figuur 8.1).

Figuur 8.1 **Mogelijk model leeratelier**



Een leeratelier is dus enerzijds een gemeenschappelijke ontwikkelactiviteit van de senior en junior medewerkers. Anderzijds is en blijft de kern van die samenwerking een individueel project tussen een stagiair/afstudeerder, een praktijkbegeleider/lerende medewerker, en een begeleidende docent (en eventueel een docent/onderzoeker of lector).

Om de kosten/baten balans positief te houden is er voor DUO veel winst te boeken door te zorgen dat deze individuele projecten veel sterker vanuit DUO belang doordacht en onderbouwd worden. De indruk is dat er nu wel de kosten voor dergelijke projecten worden gemaakt, zonder dat de baten worden gemaximaliseerd, of de opbrengsten in de organisatie geborgd. Zonder een zware bureaucratie op te tuigen zou de directie bijvoorbeeld kunnen eisen dat voorstellen als businesscase moeten worden ingediend. Het belang van (het onderdeel van) DUO bij het project zou daarin moeten worden omschreven; en er zou moeten zijn omschreven op wat voor wijze de opbrengst van een project binnen de organisatie wordt geborgd.

Het 'recht' om dergelijke voorstellen in te dienen moet niet voorbehouden zijn aan managementlagen: laat deze ideeënbox open voor elke individuele medewerker. Dat de directie de voorstellen persoonlijk bekijkt, en selecteert zou bovendien cachet geven aan dit nieuwe atelier.

8.5.2 De eerste stap: pilot(s)

Het heeft voordelen om dat leeratelier als doel voor de lange termijn meteen goed en wervend neer te zetten, min of meer analoog aan hoe dat destijds met Value in the Valley is gebeurd. Essentieel lijkt het om daarbij meteen het integrale karakter – zittend personeel en nieuw bloed, dat van elkaar leert – te realiseren en te benadrukken. Dit is niet alleen iets voor nieuwkomers, maar juist voor (op termijn, in potentie) iedere DUO werknemer die zijn loopbaan een impuls wil geven.

Ook is het essentieel om het leeratelier de kans te geven zichzelf uit te vinden. In het interne onderzoek kwam meerdere malen naar voren, dat het verstandig zou zijn om klein te beginnen met het opzetten van een leeratelier en een groeipad te volgen. Er zijn geen kant en klare modellen van elders die de ideale maatvoering voor een DUO leeratelier vormen. Geef het DUO leeratelier de kans zichzelf te ontwikkelen en overlaadt het dus niet met brede en dwingende projecten. Start met enkele zorgvuldig voor te bereiden pilots, en bouw het atelier daarna jaar na jaar uit, op basis van ontwerpgerichte evaluaties.

Wat betreft de *instroom* is het mogelijk en wenselijk (als quick win) om de kwaliteit en eventueel de kwantiteit wel meteen een forse impuls te geven tot het duurzaam gewenste niveau. Hier zou de beperking er in moeten liggen, te starten met een enkele (bijvoorbeeld: twee) DUO afdeling en bijbehorende DUO opleiding(en). Het principe zou moeten zijn: liever één pilot heel degelijk voorbereid, dan drie een beetje.

Echter, als het leeratelier per 1 november 2011 wordt ingesteld, zullen de eerste pilots geheel binnen de bestaande opleidingskaders plaats moeten vinden. Een onderwijsinstelling is gebonden aan het bestaande OER en de concrete beschrijvingen van de onderwijsonderdelen. Elk voorjaar wordt bekeken of het OER moet worden aangepast voor het daaropvolgende schooljaar. Vanuit dergelijke eisen zijn reguliere voltijd stages en afstudeertrajecten (nog) niet per definitie optimaal geschikt om te worden uitgevoerd in leerateliers. Het opzetten van een leeratelier zal derhalve een ontwikkeltraject moeten worden tussen DUO en elke te betrekken HG opleidingen.

Wat betreft de doorstroom van medewerkers dient DUO zelf haar planning te maken. Het inventariseren van de scholingsbehoeften binnen DUO was geen onderwerp van dit project, dus is over de invulling en temporisering ervan moeilijk te adviseren. In alle scenario's is echter een eerste stap te maken. Het feit dat er een of meer pilots voor studenten komen, impliceert meteen dat er ook dagelijks begeleiders uit DUO voor die studenten zijn. Het idee van een leeratelier veronderstelt dat ook die begeleiders daarmee direct in het leeratelier moeten participeren. Het is dus niet eens mogelijk om zonder zittend personeel een leeratelier te starten. Het verdient aanbeveling, om personeel niet alleen ten behoeve van de begeleiding van de studenten in dat leeratelier te betrekken (al is dat wel een belangrijk onderdeel van hun participatie, waarvoor ze ook intrinsiek gemotiveerd moeten zijn) maar ze juist ook voor hun eigen competentieontwikkeling ruimte te geven bij hun participatie in dat leeratelier.

Participatie van de begeleiders in de pilots moet sowieso op basis van vrijwilligheid geschieden: innoveren betekent ook wel eens dat het pad soms moeilijk wordt, zodat het dan prettig is om met een groep intrinsiek gemotiveerde deelnemers te werken. Hoewel individuele begeleiding/opdrachtgeverschap van projecten natuurlijk maatwerk is, welke aansluit bij en ruimte biedt aan de eigen professionele interesse van de medewerker, geschiedt die begeleiding ook binnen bepaalde kaders. De kaders van de OER van de opleiding, maar ook aanvullende kaders vanuit het DUO leeratelier die er op gericht zijn te stimuleren dat de stages en afstudeerprojecten niet louter individuele projecten zijn, maar ook daadwerkelijk onderling interacteren en wederzijds leren. Thema-bijeenkomsten, workshops en presentaties van (tussen)resultaten of andere samenwerkingsvormen zijn immers de meerwaarde van een leeratelier voor de organisatie, de medewerker alsmede de student. Dergelijke kaders helpen ook in het sturen op de kwaliteit van de stage/ het eindrapport, en op de kennisdeling met de organisatie. Kennisdeling komt vaak niet goed van de grond door de relatieve vrijblijvendheid van veel projecten, en de op het moment van afronding van stage/onderzoek startende (zomer)vakantie.

Het wordt voor de deelnemende begeleiders natuurlijk nog aantrekkelijker, als bij die pilots ook wordt ingespeeld op de eigen ontwikkelbehoeften van de begeleiders. Het leeratelier moet dus al vanaf de eerste pilots niet alleen aansluiten op de wensen van de nieuwkomers, maar ook bijdragen aan de eigen ontwikkelbehoeften van de deelnemende zittende medewerkers. Dat kan op veel manieren: uitnodigen van externe sprekers (bijvoorbeeld lectoren of docenten van de HG)

over relevante onderwerpen, eigen onderzoekopdrachten van en voor die medewerkers (met bijvoorbeeld lectoren of docent-onderzoekers van de HG als begeleider), enzovoorts. Een dergelijke insteek kan bovendien helpen in de kosten/baten afweging. Als deelname aan de pilot voorziet in de eigen leerbehoefte van de begeleider, kan bekostiging mede gefinancierd worden uit het (persoonlijk) ontwikkelingsbudget. HR zou gevraagd moeten worden hier een plan/model voor te ontwikkelen.

8.5.3 Een convenant?

Goede ontwikkeltrajecten veronderstellen maatwerk; we hebben op verschillende plaatsen benadrukt dat goede bilaterale contacten tussen DUO onderdelen en HG opleidingen essentieel zijn. Het ontwikkelen van dergelijke relaties vergt tijd, en ze moeten de ruimte krijgen te evolueren. Dwingende afspraken op het hoogste managementniveau kunnen dergelijke afspraken niet vervangen. Maar een formeel vastgelegde open samenwerkingsafpraak waarin bepaalde intenties en principes worden vastgelegd, en die in- en extern wordt gecommuniceerd, kunnen het tot stand komen van decentrale afspraken wel stimuleren. Als DUO inderdaad besluit tot het opstarten van een leeratelier, verdient het overweging om daarover deze herfst te komen tot een op open innovatie gerichte samenwerkingsafpraak met de HG.

Noten

- ¹ DUO (2010). Ondernemingsplan DUO 2010-2015. Groningen: DUO.
- ² Zie https://www.werk.nl/werk_nl/werknemer/werkbedrijf/arbeidsmarktinfo/regionalearbeidsmarkt-informatie/vergrijzingen/krapte_arbeidsmarkt.
- ³ Idem.
- ⁴ Idem.
- ⁵ Zie Van Lieshout (2008). Men sprak in dit verband zelfs over MiKi's ('Mitarbeiter Kinder') en KuKi's ('Kunden Kinder'), oftewel kinderen van de medewerkers en kinderen van de klanten.
- ⁶ Zie Van Lieshout (1996).
- ⁷ Definitie Leeratelier: een leeratelier is een middel om instroom, doorstroom en uitstroom te bevorderen, met als doel het vergroten van flexibiliteit en innovatiekracht teneinde meerwaarde te creëren voor DUO.
- ⁸ Zie paragraaf 8.2.5.
- ⁹ Studenten die voor verbreding van hun competentie een deeltijdopleiding op hbo-niveau kiezen, hoeven over het algemeen geen relevante baan te hebben in het desbetreffende kennisgebied.
- ¹⁰ Zie: Cremers.

Literatuur

- Cremers, P. H. M., Hekman, E. G. A., Bomhoff, G. (2010a). *Value in the Valley. Het leerarrangement*. Groningen: Value in the Valley.
- Cremers, P. H. M., Hekman, E. G. A., Bomhoff, G. (2010b). *Value in the Valley. Evaluatie van het leerarrangement*. Groningen: Value in the Valley.
- Cremers, P. H. M., Hekman, E. G. A., Bomhoff, G. (2010c). *Value in the Valley. Bijlage lang. Evaluatie van het leerarrangement*. Groningen: Value in the Valley.
- DUO (2010). *Ondernemingsplan DUO 2010-2015*. Groningen: DUO
- Hennink, M. & Van Lieshout, H. (2011). *Trip to LA*. Groningen: Kenniscentrum Arbeid
- Lugtenberg, S. (2011). *Adviesnota Leerwerkbedrijf DUO, Dienst Uitvoering Onderwijs. [Afstudeerscriptie opleiding Personeelsmanagement]* Groningen: Hanzehogeschool Groningen.
- Van der Veen, S. (2011). *Onderwijs mogelijk maken! Een onderzoek naar de vraag, wat zijn de mogelijkheden van DUO met betrekking tot een leerwerkbedrijf. [Afstudeerscriptie opleiding Management, Economie en Recht]* Groningen: Hanzehogeschool Groningen.
- Van Lieshout, H. (1996). *Beroepsonderwijs in Duitsland. Een analyse van het Duits duale stelsel; van beroepsonderwijs uit Nederlands perspectief*. Amsterdam: Max Goote Kenniscentrum voor Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie.
- Van Lieshout, H. (2008). *Different hands. Market for intermediate skills in Germany, the U.S. and the Netherlands*. Groningen: HG Kenniscentrum Arbeid.

Internetbronnen

https://www.werk.nl/werk_nl/werknemer/werkbedrijf/arbeidsmarktinfo/regionalearbeidsmarktinformatie/vergrijzingenkraptearbeidsmarkt

9

Evc tussen arbeidsmarkt en scholing

auteurs

Drs. Luuk Hogeboom
Dr. Harm van Lieshout

9.1 Inleiding

9.1.1 Erkenning van verworven competenties (evc)

Erkennen van verworven competenties (evc) is een procedure gericht op het herkennen, het waarderen en het verder ontwikkelen van wat iemand in elke mogelijke leeromgeving (formeel of informeel) reeds heeft geleerd (Van Lieshout, Kamphuis, Jellema & Wilthagen, 2005: p. 158). Mensen leren overal, continu en leerwegaafhankelijk. Het doel van evc is het zichtbaar maken, waarderen en erkennen van competenties met als resultaat verzilvering van ervaring, kennis en vaardigheden in de vorm van een *ervaringscertificaat*. Het gaat om erkenning van werk- en denkniveau, doorgroeimogelijkheden in een bedrijf, een verhoogde kans op de arbeidsmarkt en een mogelijke verkorting van een opleidingstraject.

9.1.2 Waarom evc?

Evc past in het idee van een Leven Lang leren (LLL), politiek vooral gemotiveerd door de noodzaak tot economische groei, behoud van concurrentiepositie en de overgang naar een kenniseconomie. Technologische en andere innovatie maakt dat het gevraagde opleidingsniveau op de arbeidsmarkt langzaam stijgt, en dat de inhoud van beroepen steeds regelmatig verandert. Bovendien verandert de samenstelling van de arbeidsmarkt: sommige beroepen worden kleiner of sterven zelfs langzaam uit, anderen worden groter of ontstaan nieuw. Werknemers kunnen er niet vanuit gaan dat hun initiële (beroeps)opleiding een voldoende basis is voor hun hele werkzame leven. Ze zullen binnen hun oorspronkelijke beroep moeten bijleren, of zelfs van beroep moeten veranderen. In Europees verband zijn daarom in Lissabon in maart 2000 ambitieuze doelstellingen afgesproken: in 2010 moest de EU zijn veranderd in de meest concurrerende en dynamische kenniseconomie van de wereld, met een arbeidsparticipatie van 70% en een economische groei van 3%.

Je hoeft niet per se terug naar school om bij te leren. Werknemers leren op de werkplek en in (in)formele scholing bij hun werkgever(s), en burgers leren ook thuis, privé, en in vrijwilligerswerk van allerlei aard. Formele bij- en omscholing is niet gratis. De ratio achter evc is in de kern heel eenvoudig: later we eerst vaststellen wat iemand al weet en kan, voordat we eventueel tot formele bij- of omscholing overgaan. Evc kan zo helpen voorkomen dat mensen in opleiding moeten voor competenties die ze al beheersen, en de kosten van om- en bijscholing tot het noodzakelijke helpen beperken.

Daar kan natuurlijk niemand tegen zijn, en dus heeft de Nederlandse overheid de afgelopen jaren beleid gericht op stimulering van LLL in het algemeen en evc in het bijzonder in (met name) mbo en hbo. De Tijdelijke stimuleringsregeling Leven Lang Leren 2010-2011, die het LLL programma van de Hanze-hogeschool Groningen en zes andere hogescholen heeft mogelijk gemaakt, is

daar een voorbeeld van. Doel van dit overheidsbeleid was om meer bewustzijn te creëren bij de betrokken actoren ten faveure van LLL, en om het aanbod aan LLL en het aantal burgers dat er gebruik van maakt verder te vergroten.

De projectdirectie Leren en Werken, een gezamenlijke directie van OCW en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), had bijvoorbeeld als opdracht leerwerktrajecten te realiseren, om het opleidingsniveau van de Nederlandse (beroeps)bevolking te helpen verhogen met het oog op de Lissabon-doelstellingen. Leerwerktrajecten kunnen op twee wijzen worden gerealiseerd, namelijk via een duaal traject (leren en werken tegelijkertijd op de werkvloer) of een evc-traject (erkennen van verworven competenties). In haar Plan van Aanpak 2008-2011 gaf de projectdirectie aan, dat het aantal gerealiseerde duale trajecten ruimschoots is gehaald, maar dat ondanks een flinke groei het aantal gerealiseerde evc-trajecten achterblijft bij de doelstelling (Projectdirectie Leren & Werken, 2007).

In het hbo bood een inmiddels groot aantal hogescholen gedurende enkele jaren als erkende aanbieder een evc-procedure aan. Deze procedure voldoet aan de landelijke kwaliteitscode evc. In 2007 is in het kader van de eerste stimulerings-regeling evc in het hbo in 13 projecten door hogescholen ervaring opgedaan met de ontwikkeling en uitvoering van evc (Van den Dungen, Westerhuis & Leushuis, 2011). Evc-procedures zijn ontwikkeld om formele, non-formele en informele leer- en werkervaringen te waarderen ten opzichte van landelijk erkende hbo-standaarden ofwel Croho-kwalificaties. In 2008 (15 projecten) en 2009 (11 projecten) is een vervolg gegeven aan de regeling met in 2008 een uitbreiding naar de ontwikkeling van maatwerk werkend leren. De ambities met evc van de hogescholen lagen in 2007, 2008 en 2009 hoger dan wat er gerealiseerd werd: in 2009 lag de realisatie op 2.304 evc-trajecten, 64% van de doelstelling van 3.580 (Van den Dungen et al., 2011: p. 4).

Daar roept de vraag op, waarom evc, dat in theorie voor alle actoren zo'n goed en goedkoop instrument lijkt, zo traag van de grond komt. Die vraag kan in zijn algemeenheid gesteld worden, maar wij richten ons specifiek op evc in het hbo. En die vraag werd (onvermoed en onverhoopt) nog relevanter toen in de zomer van 2011 een zestal hogescholen (waaronder de onze) kort na elkaar besloten om voorlopig te stoppen met het aanbieden van evc-trajecten.

We proberen de vraag te beantwoorden via desk research. In *paragraaf 9.2* ontwerpen we een eenvoudige actor-gecentreerde institutionalistische (Scharpf, 1997) theorie die zich richt op de waarde van evc voor de directe actoren. In *paragraaf 9.3* proberen we aan de hand van die theorie in de literatuur genoemde verklarende factoren voor de trage groei van evc systematisch te ordenen. In *paragraaf 9.4* proberen we vervolgens aan de hand van die theorie de dreigende teloorgang van evc in het hbo te begrijpen.

9.2 De verschillende waarden van evc

9.2.1 De ideale balans

Duvekot (2006: p. 8) presenteert een ideale balans tussen actoren met betrekking tot evc:

- het individu realiseert zich dat hij/zij sowieso al een leven lang leert en documenteert deze leerervaringen;
- organisaties hebben hun vraagarticulatie op orde en kunnen hun veranderende behoefte aan competenties duidelijk maken
- de kennisinfrastructuur ondersteunt via maatwerk individu en organisatie;
- op macroniveau bestaan gunstige randvoorwaarden via wet- en regelgeving.

Die balans klinkt inderdaad vrij ideaal, maar is nog verre van bereikt. Voor een scherpe analyse kan de omschrijving van Duvekot actor-gecentreerder worden gemaakt door de volgende zaken aan te scherpen:

- we vervangen 'kennisinfrastructuur' in de derde bullet door onderwijsinstellingen;
- we omschrijven de vierde bullet als 'een overheid die de evc-markt ondersteunt door stimulerende wet- en regelgeving'.

9.2.2 De noodzakelijke standaard

Nu kan het in beeld brengen en waarderen van iemands competenties nooit in het luchtledige. Daar is altijd een meetlat voor nodig: een competentie-standaard. Dit kan een functie- of brancheprofiel zijn of het competentieprofiel van een specifieke opleiding. De kwaliteitscode evc schrijft voor dat er een erkende evc-standaard gehanteerd wordt door de aanbieder. Op het niveau van het middelbaar beroepsonderwijs worden die erkende standaarden gevormd door de door de kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven voorgestelde en door de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW) vastgestelde kwalificatiestructuur: het samenhangend en gedifferentieerd geheel van opleidingsdomeinen, kwalificatiedossiers en bijbehorende kwalificaties, vastgelegd in het Centraal register beroepsopleidingen (Crebo).

Dankzij die landelijke kwalificatiestructuur is de waarde van een diploma of deelcertificaat instellingsonafhankelijk: het maakt niet uit waar ik het gehaald heb, het telt in het hele land en zelfs heel Europa. Dat is belangrijk voor de waarde van evc voor het individu: als ik met de euro alleen in mijn eigen wijk zou kunnen betalen, zou die munt een stuk minder waarde hebben dan als ik er in praktisch de hele wereld mee kan betalen. Maar het is even belangrijk voor de toekomstige werkgever. Zoals de Inspectie van het Onderwijs (2009) terecht constateert:

‘Het toegenomen belang vereist dat het Ervaringscertificaat de individuele burger, de werknemer of de werkgever een nauwkeurige en waarheidsgetrouwe foto biedt van de competenties die iemand op dat moment bezit, in vergelijking tot een opleidings- of beroepenstandaard uit Crebo, Croho of een branche. Het Ervaringscertificaat kan de opmaat zijn voor een verzilveringsprocedure in het onderwijs of kan worden ingezet ter verbetering van de arbeidsmarktpositie. In beide gevallen dient duidelijk te zijn wat de waarde van het Ervaringscertificaat is en wie deze waarde garandeert.’

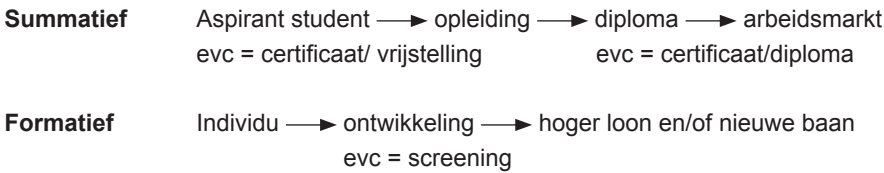
In het hoger onderwijs gaat het om de standaarden uit het Centraal register opleidingen hoger onderwijs (Croho) De hantering van deze erkende standaard draagt bij aan een civiel effect van de afgegeven certificaten, aan betrouwbaarheid, validiteit, eenduidige normen, inwisselbaarheid en uitwisselbaarheid. Doordat in de kwaliteitscode evc is voorgeschreven dat de Croho-standaarden als meetlat gebruikt kunnen worden, ontstaat een automatische koppeling met hogescholen (zowel publieke als private). De landelijke Croho-standaarden zijn echter zeer algemeen geformuleerd en het beoordelen van een evc-kandidaat op basis van deze standaard is niet of nauwelijks mogelijk. Hogescholen werken daarom met van de Croho-standaard afgeleide opleidingsstandaarden. Deze opleidingsstandaarden verschillen per hogeschool en daarmee de uitwerking van de meetlat die in een evc-traject wordt gebruikt. Een ervaringscertificaat van de ene hogeschool is daarom moeilijk te vertalen naar de eigen onderwijspraktijk van een andere hogeschool. We zullen zien dat dat uitmaakt voor de waarde van evc.

9.2.3 Twee benaderingen van evc

Verder is het onderscheid tussen de summatieve en formatieve benadering van evc relevant (Duvekot, Schuur & Paulusse, 2005: p. 3). De summatieve benadering richt zich op het doel van certificering van competenties, en dus op een overzicht van competenties, herkenning, en waardering. Als evc een stap verder gaat en praktisch leren en / of persoonlijke competentieontwikkeling mee omvat, noemen we dat een formatieve benadering. Deze benadering is proactief en ontwikkelingsgericht door een persoonlijk leer-, carrière- en ontwikkelingspad te ontwerpen.

Dit onderscheid is, in termen van primaire focus op onderwijs- en arbeidsmarktoopbaan, als volgt schematisch te duiden (figuur 9.1):

Figuur 9.1 Summatieve en formatie benadering van evc



De summatieve benadering is primair gericht op diplomaverwerving. Op dat traject neemt evc twee te onderscheiden specifieke vormen aan. Maximaal leidt een evc-procedure direct tot de toekenning van een bepaald diploma / certificaat; op zijn minst leidt het tot onderwijsvrijstellingen / deelcertificaten op weg naar zo'n diploma.

In de formatieve benadering (en op de arbeidsmarkt) is een formeel diploma, laat staan een onderwijsvrijstelling, lang niet altijd nodig om een evc-procedure voor de werknemer de moeite waard te maken. Een mooi voorbeeld is een medewerker in de zakelijke dienstverlening die een promotie onthouden werd bij zijn werkgever, evc bij een hogeschool onderging om aan te tonen wel degelijk over bepaalde competenties te beschikken, en alsnog promotie kreeg. Er was geen onderwijsvrijstelling of diploma beoogd of nodig in dit hele traject, om toch direct een economisch relevant effect te hebben.

Dit onderscheid tussen formatieve en summatieve benadering is hoogst relevant als we hierna per relevante actor ingaan op opbrengsten en kosten van evc. Die opbrengsten en kosten zijn als regel (en voor elke actor) anders vanuit een summatieve of formatieve benadering. Kosten en opbrengsten staan in relatie tot een doel, en het onderliggende (primaire) doel is anders bij summatieve en formatieve benaderingen.

9.2.4 De relatieve waarde van evc

Met de waarde van evc bedoelen we niets meer of minder dan de opbrengst minus de daarvoor gemaakte kosten van evc voor de desbetreffende actor. Het zal duidelijk zijn, dat die waarde per type actor verschilt, en per type actor, ook per individu.

Neem als referentievoorbeeld een evc-procedure voor een persoon, die de persoon zelf volledig betaalt, en die direct leidt tot toekenning van een diploma, waardoor de nieuw gediplomeerde vanwege de geldende (en algemeen verbindend verklaarde) collectieve arbeidsmarktovereenkomst (cao) bij het uitoefenen van de desbetreffende functie in die branche per direct leidt tot een loonsverhoging voor de nieuw gediplomeerde. Voor de volgende actoren is dan sprake van de volgende kosten en baten:

- als de persoon in kwestie *werknemer in dienst van een bedrijf in deze branche* is, heeft hij / zij zelf een investering gedaan (de kosten van de evc-procedure gedragen) die ook direct tot rendement (een loonsverhoging) leiden;
- als de persoon in kwestie *werknemer in dienst van een bedrijf in een andere branche* is, heeft hij / zij dezelfde investering gedaan, maar is er nog geen rendement, en kan dat rendement pas ontstaan als hij / zij de desbetreffende functie in de branche waarvoor hij / zij zich heeft laten bijscholen vindt. De *kans* op het vinden van zo'n functie is natuurlijk wel verhoogd door het behalen van een diploma, dus er is wel een indirecte baat (hogere kans op de gewenste baan) maar nog geen directe (nieuwe baan of meer loon);

- als de persoon in kwestie *werkloos-werkzoekend* was, mag hij/zij hopen dat de evc-procedure is betaald door de uitkeringsinstantie, en heeft hij/zij dus zelf geen investering hoeven te doen, terwijl de kans op de gewenste baan wel is vergroot;
- de *werkgever in de branche waarvoor de evc relevant is* mag blij zijn dat zijn/haar werknemer de investering in de procedure zelf heeft gedaan, maar moet deze nu wel hoger loon betalen. In de Nederlandse praktijk zal de werkgever vaak zelf (althans een deel van) de procedure hebben betaald;
- de *werkgever in een andere branche* mag vrezen dat zijn werknemer binnenkort vertrekt naar de branche waarvoor hij/zij zich zojuist heeft laten evc-en. Deze werkgever heeft daar echter niet financieel aan bijgedragen; in een ideale kennisintensiteit stimulerende arbeidsmarkt zou deze werkgever – ook al heeft hij/zij straks geen baat van de nieuwe opleiding – misschien toch een bijdrage aan de procedure hebben geleverd;
- de (hogere) *onderwijsinstelling die voor de desbetreffende nieuw functie opleidt* verliest door de geslaagde evc een mogelijke nieuwe deeltijdstudent, die anders althans een deel van de opleiding had moeten volgen om dat diploma te behalen;
- de (hogere) *onderwijsinstelling die voor de desbetreffende nieuw functie evc't* heeft een betalende klant passend kunnen bedienen. Dat heeft haar, naast de inkomsten voor de evc-procedure, een tevreden burger (de evc'er) en een hopelijk tevreden (nieuwe) werkgever opgeleverd, en zij heeft ook een bijdrage geleverd aan een betere matching in de regionale arbeidsmarkt die haar hopelijk door landelijke en regionale overheden in dank wordt afgenomen;
- de *uitkeringsinstantie* van een werkloos-werkzoekende die zich op eigen kosten laat evc-en mag zich gelukkig prijzen met zo'n zelf (ook financieel) verantwoordelijkheid nemende klant. Ooit waren reïntegratiebudgetten van die uitkeringsinstanties bedoeld om dergelijke investeringen te doen, maar die budgetten lopen fors terug.

De bovenstaande opsomming geeft nog niet eens een volledig overzicht van alle mogelijke betrokken actoren en alle mogelijke kosten/baten-posities van die actoren. Hopelijk is de opsomming wel afdoende om duidelijk te maken, dat:

- 1 kosten en baten inderdaad sterk afhangen van de precieze positie van de actor, zowel in de beginsituatie, als de beoogde eindsituatie;
- 2 de baten van de één regelmatig de kosten van de ander zijn. De kost van de werknemer die investeert is de baat van de werkgever die niet hoeft te investeren, en vice versa. En de baat van loonsverhoging voor de ge-evcde werknemer is de kost voor de werkgever;
- 3 de baten als regel onzeker zijn. In ons voorbeeld is de loonsverhoging zeker omdat we zijn uitgegaan van een cao-recht op die beloning. Doorgaans moet, bijvoorbeeld, de werknemer maar afwachten of de werkgever hem/haar ook beloont (met een loonsverhoging en/of promotie) voor een hoger diploma;

9.2.5 Arbeidsmarktrelevantie tussen formatieve en summatieve benadering van evc

Het onderscheid tussen een formatieve en summatieve benadering van evc is daarbij nog een relevante factor die het kosten/baten perspectief van elke actor beïnvloedt. Het voordeel van summatief evc is dat er sprake is van een diploma/certificaat. Een diploma geeft bepaalde rechten. Toch is ook de waarde van een diploma aan fluctuaties onderhevig. Een opleiding als textielarbeider in Twente of mijnwerker in Limburg had ook grote waarde op de regionale arbeidsmarkt, maar nu veel minder.

In die zin is juist ook het formatieve aspect van evc relevant vanuit de optiek van *employability*: het vergroten van je kansen op de arbeidsmarkt. Voor werklozen kan evc een belangrijk instrument zijn om hun kansen op de arbeidsmarkt te vergroten, juist doordat ze laten zien voor ander werkgeschikt te zijn – direct, of na een korter scholingstraject, omdat ze diverse relevante competenties al beheersen. Hetzelfde geldt voor werknemers voor wie ontslag dreigt bij reorganisatie en sluiting van bedrijf. En voor werknemers die niet met ontslag worden bedreigd, kan het instrument worden gebruikt als feedback op waar de werknemer nu staat qua competentieontwikkeling in het licht van de huidige of toekomstige functie. Voor de werkgever is het een interessant instrument om de competenties van zijn/haar werknemers in kaart te brengen als Human Resources (HR) instrument. In al deze gevallen is een nieuw diploma (summatief) nog steeds mooi meegenomen als documentatie voor de eerder verworven competenties – maar is dat diploma *an sich* niet direct een doel waar je extra investeringen voor doet als de gewenste nieuw match (baan) ook zonder dat diploma bereikbaar is.

9.2.6 De waarde van evc voor de drie belangrijke actoren

In deze paragraaf vertalen we eerdere inzichten naar een basaal kosten/baten-perspectief voor drie basale actortypen: het individu, de werkgever, en de onderwijsinstelling.

Evc: belang voor individuen

Doorgaans ligt het belang van evc voor een individu in dat het hem/haar op weg helpt naar een hoger loon en/of een andere baan. Dat geldt zelfs, als de evc op de eerste plaats bedoeld is als tussenstap voor inschrijving bij een nieuwe opleiding. Hoewel zo'n opleiding dan het tussendoel is, is het doel van die opleiding uiteindelijk ook nog steeds latere loonsverhoging/promotie/baanwissel op de arbeidsmarkt.

Als het individu een carrièrestap beoogt is de vraag: wie stelt tijd en geld beschikbaar? Een evc-assessment duurt bijvoorbeeld 1 dag en kost € 1.350,-. Maar daarbovenop komt de tijd die het de klant kost om het eigen portfolio op orde te krijgen. Uit onderzoek (Borghans, Fouarge & De Grip, 2011) is bekend dat de bereidheid om aan scholing deel te nemen lager is als er een eigen financiële

bijdrage wordt gevraagd van de werknemer, en hoger is als de training in de baas z'n tijd kan worden gevolgd. Evc helpt dan wel kosten voor verdere scholing terug te brengen tot het hoogst noodzakelijke, maar er resteert wel de vraag wie (werknemer, huidige werkgever, toekomstig werkgever) de kosten van evc draagt.

Evc: belang voor werkgevers

De razendsnelle ontwikkelingen in de economie en op de arbeidsmarkt maken dat de personeelsplanning van organisaties een voortdurend punt van aandacht zou moeten zijn. Aan organisatie en het personeel worden steeds nieuwe en hogere eisen gesteld. Personeel moet zich voortdurend aanpassen aan nieuwe omstandigheden en is nooit uitgeleerd. In een evc-traject wordt niet alleen inzichtelijk gemaakt over welke competenties medewerkers beschikken, maar het traject geeft ook inzicht in wat zij nog kunnen leren. Zo helpt evc het optimale uit medewerkers te halen en als organisatie flexibel te reageren op de continue stroom aan veranderingen. Daarnaast is het in verband met kwaliteitsnormen en certificeringen van organisaties soms noodzakelijk om formeel erkend te hebben wat er bij het huidige personeelsbestand aan competenties in huis is. En als evc voorafgaat aan verdere scholing, helpt het de kosten van die verdere scholing tot een noodzakelijk minimum te beperken.

Zandvliet, Derksen & Van der Heide (2010) geven vier redenen die werkgevers noemen om evc in te zetten. De belangrijkste reden om evc te gebruiken is zonder meer de verkorting van de opleidingsduur en dat evc moet leiden tot een (erkend) diploma. De tweede reden is om via evc letterlijk en figuurlijk de werkervaring van medewerkers te erkennen en te waarderen. De medewerker wil erkenning van zijn kwaliteiten. Evc heeft daarmee een zelfstandige waarde: medewerkers beschikken na het evc-traject over een (deel van een) startkwalificatie. Hiermee komen we bij de derde reden. Het kan namelijk blijken dat voor de medewerker een performanceverbetering een mogelijkheid is, soms in het eigen werk, soms door de doorstroom naar andere functies te stimuleren. Als laatste wordt evc ingezet bij uitstroom, waardoor medewerkers beter bemiddelbaar zijn op de arbeidsmarkt.

Het betrouwbaar in beeld krijgen van de competenties van werknemers is dus een voordeel voor werkgevers. Maar het kan ook nadelen hebben: misschien leidt evc tot wensen voor loonsverhoging of promotie, of vergroot het onbedoeld de kans op vertrek van je goede werknemer naar een andere werkgever.

Evc: belang voor hogescholen

Evc-trajecten genereren – juist ook als ze niet direct tot een diploma leiden – indirect instroom voor de (deeltijd)opleidingen. Er worden door evc doelgroepen bereikt die anders niet of in veel mindere mate door de hogescholen bereikt worden. Bovendien kan evc dienen als vliegwiel voor incompanytrajecten en past het dus goed bij de gedachte om in co-makership met de bedrijven uit de regio vorm te geven aan LLL.

Als evc als dienst zich volledig kostendekkend moet terugverdienen voor diezelfde hogescholen als evc-aanbieder, dan is natuurlijk wel een bepaalde massa aan evc-trajecten nodig om deze rendabel kunnen aanbieden.

9.3 Verklarende factoren uit de literatuur

De voorgaande paragraaf was een empirisch-theoretische verkenning van het belang (tussen kosten en baten) van diverse actoren bij evc. In deze paragraaf vertalen we dat naar een actor-gecentreerde beschouwing van stimulansen en remmingen op weg naar een (gedeeltelijke) investering in evc. We doen dat opnieuw empirisch-theoretisch. De basis wordt gevormd door desk research naar mogelijke verklaringen voor een bij de ambities achterblijvende groei van evc in het hbo.

9.3.1 Individuen

In de literatuur vinden we de volgende factoren die in de praktijk het voor individuele burgers (werkenden of werkloos, werkzoekenden of inactieven) minder aantrekkelijk maken om voor evc te kiezen dan de beleidstheorie veronderstelt:

- de kosten zijn significant, ook al hebben de hogescholen de vraagprijs al naar beneden bijgesteld naar € 1.350,- om meer klanten te kunnen aantrekken;
- voor de kandidaten is het moeilijk te achterhalen waar ze moeten zijn bij de hogescholen om deel te kunnen nemen aan een evc-procedure (FCB, 2008);
- de met de procedure gemoeide tijd (bijvoorbeeld om het portfolio samen te stellen) maakt de feitelijk kosten nog hoger;
- de investering leidt vaak nog niet tot een concrete opbrengst op de arbeidsmarkt: er ontstaat doorgaans geen automatisch recht op een nieuwe baan, promotie, loonsverhoging, en vaak is het resultaat nog niet eens een diploma maar 'slechts' een ervaringscertificaat;
- de waarde op de opleidingsmarkt van evc is ook laag en onzeker. Slechts 20% van alle evc's (over alle opleidingsniveaus) leidt direct tot diplomering, 46% tot aanvullende scholing bij de evc-aanbieder, en 28% tot aanvullende scholing bij een andere instelling (Kans et al., 2010). Voor men een diploma heeft, komen er dus in de meeste gevallen nog opleidingskosten voor die verdere scholing. Evc levert regelmatig weinig vrijstellingen op, soms minder dan de duur en tijdsinvestering van de procedure.
- maar misschien nog wel belangrijker is dat het niet zeker is dat (andere) hogescholen de uitkomsten van evc ook daadwerkelijk tot vrijstelling van opleidingsonderdelen laten leiden. Binnen de instellingen zelf is dit als regel geen probleem, omdat de examencommissies voldoende vertrouwen in de evc-procedures van de eigen instelling hebben om op basis hiervan een diploma te verstrekken. Tussen instellingen is dit een ander verhaal. Examencommissies lijken niet geneigd op basis van alleen het ervaringscertificaat zelf diploma's te verstrekken en willen minstens ook het portfolio zien (Kans et al., 2010). Evc-rapportage wordt dus niet altijd overgenomen door andere hogescholen (FCB, 2008; Van den Dungen et al., 2011);

- anders dan bij de landelijke kwalificatiestructuur in het mbo kent het hbo in principe geen deelcertificaten die een bepaalde waarde in de arbeidsmarkt hebben;
- wie toch al genegen is zich in te schrijven voor een vervolgopleiding is goedkoper uit om zich eerst in te schrijven voor de opleiding, en daarna vrijstelling aan te vragen bij de examencommissie voor bepaalde examenonderdelen. En minimaal 40% van de evc-deelnemers blijkt in het verlengde van het evc-traject ook een diploma te halen (Stoel & Wentzel, 2011).
- de doorlooptijd van de procedure is erg lang;
- te weinig begeleiding voor de kandidaat bij het vullen van het portfolio; kandidaten zijn niet gewend hun werkleerervaringen uit te drukken in termen van competenties, laat staan het vullen van een portfolio (FCB, 2008).
- de stellige indruk dat veel evc-deelnemers in het hbo primair deelnemen met het oog op een vervolgopleiding wordt bevestigd door een onderzoek onder evc-deelnemers van de Hanzehogeschool Groningen (HG). 22 deelnemers aan de evc-procedure van de HG is vooraf gevraagd naar het doel dat men had met evc. 17 personen gaven aan bijscholing of het volgen van een opleiding als doel te hebben. Slechts 5 personen hadden als doel om, afhankelijk van het aantal erkende competenties, het ervaringscertificaat te willen gebruiken voor loopbaanontwikkeling. Deze personen zijn in een interview gevraagd naar het resultaat dat het ervaringscertificaat hen heeft opgeleverd op de arbeidsmarkt of binnen hun huidige organisatie. Al deze personen gaven aan reeds een opleiding te hebben gevolgd of op korte termijn met een opleiding te willen starten (Sanders, 2010);
- misschien is er ook wel een basis voor die diploma-focus van veel evc-kandidaten. Stoel & Wentzel (2011) hebben onderzoek gedaan naar de effecten van evc. Op basis daarvan concluderen zij dat veel effecten die aan *evc* worden toegeschreven onder invloed van het *opleidingsdiploma* tot stand komen. Zij stellen dat evc werkt als een katalysator, en ervoor lijkt te zorgen dat mensen meer rendement halen uit het managen van hun loopbaan. Hun inspanningen leiden vaker tot waarneembare loopbaanprogressie. Als de ondersteuning van de (direct)leidinggevende en HR/P&O daarbij bovengemiddeld is, neemt de kans op loopbaanprogressie bij de groep die een ervaringscertificaat heeft verkregen nog meer toe. Uit alle door hen genoemde bronnen blijkt diplomering het meest evidente effect van evc te zijn. Helaas maken zij geen onderscheid tussen evc in het mbo en hbo, waardoor niet is te achterhalen of deze cijfers exact hetzelfde zijn voor het hbo.

9.3.2 Werkgevers (en uitkeringsinstellingen)

In de literatuur vinden we de volgende factoren die in de praktijk het voor werkgevers en uitkeringsinstanties minder aantrekkelijk maken om voor evc te kiezen dan de beleidstheorie veronderstelt:

- onbekendheid met evc bij de uitkeringsinstellingen. 'De mensen van het uwv weten nauwelijks wat evc is' (Van den Dungen et al., 2011);
- 'Op management- en directieniveau is er overeenstemming, maar er ontstaat weerstand bij de uitvoering of een MR' (Van den Dungen et al., 2011);
- op de werkvloer zijn nogal wat discussies over de waarde van evc. Het 'normale' hbo-diploma wordt als beter beoordeeld (Speets, Schuur & Duvekot, 2010);
- het moeilijk uitwisselbaar zijn van een ervaringscertificaat tussen de verschillende hogescholen wordt als negatief ervaren en men vraagt zich af wat de waarde is, zeker zolang bedrijven moeilijk hun bedrijfsfunctieprofielen terug kunnen vinden in de beschrijving van een certificaat (Speets et al., 2010); 'Ons bereiken signalen dat sommige hogescholen weinig doen met behaalde evc resultaten als het gaat om verlenen van vrijstellingen. Dit is uiteraard geen goed recept om een aantrekkelijke partner te worden voor bedrijven bij de scholing van werkenden.' (VNO-NCW & MKB-Nederland, 2009: p. 14). De Commissie Hoger Onderwijs van VNO-NCW & MKB-Nederland (2009) stelt dat voor bedrijven en werknemers belangrijk is dat de in de beroepspraktijk geleerde competenties die getoetst zijn middels een evc-toets ook door hogescholen worden erkend en vertaald in vrijstellingen;
- er wordt geen maatwerktraject geleverd als vervolg op de evc-procedure; het werkveld heeft behoefte aan scholing en opleiding op maat als vervolg op een evc-procedure (Kenniscentrum evc, 2009).

Op basis van een mondelinge enquête onder 35 bedrijven constateren Speets et al. (2010) dat vrijwel al deze organisaties een regeling voor persoonlijke ontwikkeling hebben, doorgaans op basis van de cao. Ontwikkeling van het personeel vindt meestal plaats door scholing. Evc (ervaringscertificaat) wordt wel genoemd, maar in beperkte mate ingezet als instrument. Het wordt als een bruikbaar instrument gezien, maar de meeste bedrijven vinden het jammer dat het ervaringscertificaat geen erkende waarde heeft ('veterstrikdiploma').

'Evc is voor organisaties multi-interpretabel. Zij gebruiken verschillende vormen van evc naast de mogelijkheid van het ervaringscertificaat, daar hun doel loopbaanontwikkeling, flexibilisering en inzetbaarheid is en de persoonlijke doelen van de individuele werknemers zich ook richten op persoonlijke ontwikkeling. Het ervaringscertificaat vraagt een hoge investering voor slechts een beperkt doel: het meten aan de hand van een landelijke opleidingstandaard.' (Speets et al., 2010: 3).

Speets et al. (2010) komt op grond van een literatuurstudie tot de volgende kritieke punten bij het hbo waardoor de samenwerking tussen hbo en bedrijfsleven niet verder kan komen:

- weet iedereen binnen de school waarom evc wordt ingezet?;
- evc-traject te tijdrovend;
- geringe beschikbaarheid docenten;
- niet aansluitend bij realiteit bedrijven;

- evc-kwalificaties niet sector gericht;
- evc nog sterk in ontwikkeling en is nog moeilijk te accepteren door bedrijven
 - geen harde bewijzen voor wat een goede assessor is;
 - evc-rapportages onder de maat, niet relevant voor het bedrijf;
 - criterium gericht interview: moet worden gedaan door een vakman;
 - evc-aanbieders zijn voorlopig erkend, vragen bij consistentie toekennen van erkenning door Kenniscentrum evc;
 - evc-rapportages worden niet algemeen erkend;
 - geen landelijke hbo-kwalificaties;
- blijven hangen in ontwikkeling en kwaliteit van de instrumenten.
- interne oriëntatie domineert externe oriëntatie.
- onvoldoende capaciteit voor groot aantal evc-projecten.
- verdeeldheid tussen de opleidingen binnen een hbo.
- moeilijk voor bedrijven contact te krijgen met juiste personen.
- geen urgentiebesef bij scholen, leerlingen stromen toch wel binnen.

- werving en marktbenadering hebben onvoldoende prioriteit. De specifieke expertise die vereist is, wordt onderschat. En men blijft het zoeken in de traditionele wervingskanalen.
- evc als HR-instrument met ook diensten als competentiemeting en loopbaanontwikkeling hebben weinig steun in de hogescholen (Van den Dungen et al., 2011).

9.3.3 Onderwijsinstellingen

Tot slot vinden we in de literatuur de volgende factoren die in de praktijk het voor onderwijsinstellingen in het algemeen en hogescholen in het bijzonder minder aantrekkelijk maken om voor evc te kiezen dan de beleidstheorie veronderstelt:

- we zagen dat de oriëntatie van de geïnteresseerde deelnemers meestal gericht is op instroom in de bijbehorende opleidingen: zij hebben primair een opleidingsvraag en gaan voor een hbo-diploma. Zowel de vrager als de onderwijsinstelling geven dan begrijpelijkerwijs de voorkeur aan directe opleidingsinstroom met daarna eventuele vrijstellingen boven evc, omdat deze route minder tijd en geld kost voor de klant. 'De prijs van evc en het feit dat het als contractactiviteit voor-de-poort moet worden aangeboden, wordt meer en meer een bezwaar.' (Van den Dungen et al., 2011);
- het ontbreekt aan sturing op ontwikkeling van maatwerk. 'Er is veel geld besteed aan opzet en ontwikkeling van het evc-centrum. Dit is ten koste gegaan van investering in maatwerk.' (Van den Dungen et al., 2011);
- voor de hogescholen is evc een kostbare procedure, met name omdat er een forse voorinvestering vereist is om een specifieke standaard te ontwikkelen en te vertalen in een evc-procedure voordat er betalende klanten kunnen komen. De kost gaat dus voor de baat uit – en gezien de lage aantallen evc-trajecten zullen de meeste investeringen in de ontwikkeling van procedures nog niet renderen. Verschillende aanbieders geven aan dat de evc-trajecten geen vetpot zijn voor de instelling (Kans, Stuivenberg & Lubberman, 2010);
- commercieel succes wordt vooral geboekt in het vervolgtraject waarbij de instelling scholingstrajecten kan aanbieden. Een verplichte koppeling tussen het evc-traject en aanvullende scholing is volgens de evc-code echter niet toegestaan (Kans et al., 2010);

9.4 Evc in het hoger beroepsonderwijs – een gemiste kans?

9.4.1 Lage vraag

Tot dusverre is de evc-markt op mbo-niveau veel groter dan die op hbo-niveau. Dat ligt in elk geval niet alleen aan de aanbodzijde van de hbo-evc-markt, want de vraag van bedrijven en individuen lijkt op hbo-niveau op dit moment ook nog relatief lager. Zandvliet et al. (2010) schatten de verhouding bij de door hen geïnterviewde bedrijven op 90% mbo en 10% hbo. En ook uit een onderzoek naar de behoefte van volwassenenonderwijs in opdracht van Windesheim in 2010 komt naar voren dat de behoefte van bedrijven aan evc (al dan niet gevolgd door een maatwerktraject werkend leren) voornamelijk op mbo-niveau ligt (Markingpoint; 2010).

Een reden voor de lage vraag kan het kostenaspect zijn, en het dilemma over de verdeling van die kosten. Tussen werkgever en werknemer speelt de vraag wie gaat betalen voor scholing. Een werkgever betaalt liever niet voor iemand die hem gaat verlaten en evenmin voor iemand die nog helemaal niet – of pas kort – in dienst is. Voor een werknemer (of werkzoekende) is de investering in scholing een forse, zeker als er sprake is van onzekerheid ten aanzien van de (toekomstige) baan.

We hebben ook gezien dat de meerderheid van de evc-deelnemers in het hbo primair is gericht op het behalen van een diploma – soms direct, maar meestal via een vervolgopleiding. Dit kan betekenen dat de behoefte aan evc op hbo-niveau op dit moment inderdaad nog overwegend summatief is. Het kan dus zijn dat de formatieve behoefte aan evc door de hogescholen nog niet goed ontgonnen is; ook daarvoor hebben we in *paragraaf 9.3.3* aanwijzingen gezien.

Maar ook de summatieve vraag kan op dit moment wel eens lager zijn dan noodzakelijk. We hebben in *paragraaf 9.3* immers gezien dat de waarde van evc (als diploma of basis voor vrijstelling bij inschrijving voor een vervolgopleiding) voor individuen en bedrijven lager dan wenselijk is. Klanten kampen met onzekerheid over welke vrijstellingen een evc-procedure uiteindelijk oplevert als je vervolgens wilt instromen bij een relevante vervolgopleiding. Dat geldt al als je bij dezelfde instelling je laat evc-en en vervolgens inschrijft, omdat de examencommissie nu eenmaal wettelijk pas bij inschrijving kan gaan bepalen of en zo ja op welke vrijstellingen je recht hebt. Het geldt nog meer als je bij een andere hogeschool wilt inschrijven. 'Ik ben als consument een stuk minder geneigd meer dan 1.000 euro te investeren als ik pas na mijn uitgave (of zelfs pas als ik het gekochte voor het eerst gebruik) merk wat ik precies gekocht heb.'

De Sociaal-Economisch Raad (SER, 2011) heeft in zijn advies over de Strategische Agenda 2011 Hoger Onderwijs, Onderzoek en Wetenschap dan ook gehamerd op dit probleem en de noodzaak het op te lossen:

'Op dit moment is het zo dat instellingen elkaars ervaringscertificaat vaak niet accepteren. Vooral in het hbo speelt dat een rol. Als oorzaak hiervoor wordt genoemd dat landelijk

vastgestelde beroepsprofielen te algemeen zijn om als maatstaf te kunnen dienen voor een evc-beoordeling. Om die redenen worden instellingsspecifieke criteria gehanteerd, hetgeen de overdraagbaarheid van het certificaat belemmert. Het is dus van belang dat hogescholen onderling afspraken gaan maken over wie welke evc-procedure aanbiedt en elkaars ervaringscertificaat makkelijker gaan accepteren. Daarnaast is het van belang dat de acceptatie van een evc door examencommissies wordt vergroot. Een andere belemmering om evc te kunnen benutten is het feit dat een leerling zich eerst moet inschrijven en daarna pas duidelijkheid krijgt van de examencommissie voor welke vrijstelling hij of zij in aanmerking komt op basis van het evc. Deze onzekerheid kan ertoe leiden dat een leerling afziet van de opleiding, omdat er van te voren geen zicht is op de lengte van de studieduur op basis van vrijstellingen.'

9.4.2 Zorg om kwaliteit

Dat probleem is niet minder geworden, maar onbedoeld verscherpt door zorg over de kwaliteit van evc-voorzieningen in het hoger beroepsonderwijs. Aanleiding voor die zorg is het rapport 'Competent Erkend' van de Inspectie van het onderwijs (2009). Het rapport vat zichzelf samen in acht bevindingen:

- 1 De kwaliteit van evc moet verbeteren;
- 2 Examencommissies zijn vaak onvoldoende op de hoogte en soms op ongewenste wijze betrokken;
- 3 Er zijn duidelijke landelijke kaders;
- 4 De kloof tussen aanbod en vraag is een risico voor de kwaliteit;
- 5 Het interne beleid van de evc-aanbieders is nog niet sterk ontwikkeld;
- 6 De helft van de ervaringscertificaten voldoet aan minder dan de helft van de gestelde eisen;
- 7 De externe beoordelaars van het evc-aanbod zijn niet kritisch genoeg;
- 8 Er was afgelopen jaren onvoldoende regie.

Hoewel elk van deze punten interessant is om nader te beschouwen, beperken we ons hier tot één van die punten: de in de ogen van de inspectie soms op ongepaste wijze betrokken examencommissie. Aan de ene kant bedoelt de inspectie daarmee dat een derde van de ervaringscertificaten werd verstrekt door of namens de examencommissie. Dat is in strijd is met het uitgangspunt dat evc geen onderwijsactiviteit is, en 'voor de poort' plaatsvindt en onwenselijk bezien vanuit de wettelijke taak van de examencommissie. Aan de andere kant acht de inspectie het ongewenst dat examencommissies niet altijd even goed op de hoogte zijn van wat evc precies inhoudt en weinig proactief zijn.

'Directe diplomering na evc (volledige vrijstelling van het curriculum) komt maar sporadisch voor. Bijna altijd bepaalt het instellings- of opleidingsbeleid dat de kandidaat zich voor de opleiding inschrijft en dan op zijn minst de afstudeeropdracht moet uitvoeren. Dit voorkomt te eenvoudige diplomering. Tegelijkertijd past het niet goed in het gedachtegoed van evc om directe diplomering bij voorbaat uit te sluiten.' (Inspectie van het onderwijs, 2009: p. 21).

Zeker de helft van de vertegenwoordigers van de examencommissie waar de inspectie mee sprak heeft weinig zicht op de interne procedures en de taakverdeling rond evc en op het onderscheid tussen evc enerzijds en instroom-assessments en intake anderzijds. Waarschijnlijk bedoelt de inspectie hiermee aan te geven dat algemene onbekendheid met evc, evc ook onbemind maakt. Ze kan immers niet goed bedoelen dat de examencommissie de details van de eigen evc-procedure moet kennen om de resultaten te kunnen gebruiken. Als de resultaatbeschrijving op orde is, moet de examencommissie immers even gemakkelijk evc-uitkomsten van een heel andere hogeschool of andere evc-aanbieder (wiens precieze procedures ze per definitie niet kent) als basis voor vrijstellingen durven gebruiken. Examencommissies geven aan niet snel over te gaan tot erkenning van ervaringscertificaten van andere evc-aanbieders. Een oorzaak is het feit dat evc-aanbieders nagenoeg altijd een op het eigen curriculum gerichte vertaling van de landelijke Croho-standaard als beoordelingsmaatstaf hanteren. Een andere oorzaak is dat men nog onvoldoende op de kwaliteit van elkaars evc-procedures vertrouwt. Wat dat betreft heeft het systeem van externe beoordeling en registratie blijkbaar nog onvoldoende werking in de praktijk (Inspectie van het onderwijs, 2009: p. 22).

ocw heeft vervolgens de regie overgenomen van het Kenniscentrum EVC en een aantal besluiten genomen met betrekking tot de inrichting van evc om de kwaliteit te kunnen waarborgen. In de Strategische Agenda Hoger Onderwijs van juli 2011 geeft ocw (2011) aan dat de SER in zijn advies voor deze agenda heeft gewezen op het belang van het verder bevorderen en benutten van evc. Evc kan de studieduur voor mensen met werkervaring verkorten en verlaagt daarmee de drempel voor werknemers om weer te gaan leren. Kortere studies verlagen bovendien ook de kosten van een opleiding voor de werknemer (of zijn werkgever). Het kabinet ziet een betere borging van de kwaliteit van evc als het belangrijkste dat moet gebeuren om het gebruik ervan te stimuleren. Eind 2012 zal de minister daarom een wetsvoorstel evc naar de Tweede Kamer sturen met de bedoeling om het doel, de toegang, de procedure, de kwaliteit, financiering, erkenning en aanbod van evc wettelijk te regelen. Dit betreft evc in de volle breedte en heeft dus betrekking op mbo-, hbo- en erkende non-formele (branche)standaarden. Voor het bekostigde onderwijs is de minister van plan de gronden vast te leggen waarop buiten het onderwijs opgedane kennis en ervaring tot vrijstellingen kunnen leiden (dus ook evc) in de Onderwijs en Examenregeling van een instelling. Daarnaast zal het kabinet in een parallel traject met de sociale partners afspraken maken over het verder stimuleren van het gebruik van evc. De minister gaat er daarbij vanuit dat de hoger onderwijsinstellingen ook hun steentje bijdragen door gezamenlijk voldoende evc-procedures aan te bieden.

9.4.3 Gestaakt aanbod

Rondom de zomer van 2011 hebben een zestal hogescholen kort na elkaar besloten om voorlopig te stoppen met het aanbieden van evc-trajecten.

Belangrijke redenen hiervoor zijn:

- het kost (in menskracht en dus geld) veel om evc-procedures over de volle breedte van het onderwijsaanbod te ontwikkelen en kwalitatief op orde te krijgen en te houden, zeker als de tijdsinvestering voor accreditatie en ander flankerend beleid wordt meegerekend;
- door de traag ontwikkelende vraag is evc voor hen niet kostendekkend en op korte termijn ook niet of moeilijk kostendekkend te maken;
- voor de grote groep die evc gebruikt als opstapje naar een opleiding bij de hogeschool is evc niet nodig. Een intake-assesment bij inschrijving en een vervolgens ingediend vrijstellingsverzoek bij de examencommissie vormt voor opleiding en student dan een voldoende (en goedkoper) alternatief. Uit cijfers blijkt dat evc al vanaf 2009 minder belangrijk aan het worden was als route naar maatwerk. In 2008 was evc nog de belangrijkste route naar maatwerk (46%), maar in 2009 was dat intake-assesment met 48% (Van den Dungen et al., 2009). In 2009 staan evc en vrijstellingsprocedures met elk 26% op een gedeelde tweede plaats. Vrijstellingsprocedures zijn gestegen van 16% in 2008 tot 26% 2009. Het belang van evc als toegangsweg naar hbo-opleidingen en maatwerk is dus al vanaf 2009 gedaald, ten gunste van andere instroominstrumenten (Van den Dungen et al., 2011);
- niet doorslaggevend maar ook niet onbelangrijk is de vrees voor politieke risico's. Na de diploma fraude bij Hogeschool INHolland is er discussie over de kwaliteit van het hbo ontstaan, en een klimaat waarbij hogescholen zich ten onrechte in een verdachte hoek gedrukt voelen. Niemand zit te wachten op nieuwe negatieve publiciteit bij afgewezen accreditatie-aanvragen of een nieuw kritisch inspectierapport.

Blijkbaar hebben zes hogescholen, op de drempel van nieuwe accreditatie voor een verliesgevende activiteit, besloten het anno 2011 economisch en politiek niet rendabel te achten verder te gaan als evc-aanbieder. Geconfronteerd met een bij de verwachting achterblijvende vraag, genoodzaakt tot forse verdere kosten voor uitbouw, kwaliteitsverbetering en accreditatie, in een klimaat waar elk kritische bevinding meteen in het media spotlicht als een nieuw bewijs van een kwaliteitsprobleem in het hbo wordt gepresenteerd, en met een geschikt alternatief voor de grootste groep evc-klanten (die evc gebruikt om in een opleiding in te stromen), hebben deze hogescholen de strijd (althans voor dit moment) gestaakt.

Het is wel belangrijk tevens te wijzen op een 'witte' raaf onder de hogescholen, die evc wel op redelijke grote schaal heeft weten te vermarkten, en dat blijkbaar kostendekkend kan. Hogeschool Zuyd voert ongeveer 600 adviesgesprekken per jaar via het evc-loket (Kenniscentrum EVC, 2011). Mensen melden zich aan met een loopbaanvraag. Tussen de 200-250 daarvan monden uit in evc. En evc

is bij 250 evc-trajecten per jaar bij Hogeschool Zuyd kostendekkend. Het CvB is van mening dat er moet worden doorgegaan met evc.

'Er is voor deze brede benadering gekozen omdat je op die manier partner kunt worden van partijen. Je laat ermee zien dat je meer bent dan puur een opleidingsinstituut. Evc bleek een goede binnenkomer bij bedrijven om te praten over loopbaanbeleid. Evc wordt dus echt gehanteerd als HR-instrument – vanuit een leven lang leren benadering. De loopbaanvraag staat altijd centraal!' (Kenniscentrum EVC, 2011).

Het zou interessant zijn om een vergelijking tussen deze casus en andere hogescholen te maken. Heeft deze hogeschool bijvoorbeeld een groter marktaandeel bereikt, juist omdat ze evc ook echt breed formatief heeft gepositioneerd als loopbaaninstrument, in plaats van primair summatief, als (certificaat op weg naar) een diploma?

9.4.4 Kind of badwater?

Wordt nu het kind met het badwater weggegooid? Als we evc als het kind zien, is dat een mogelijkheid. Je kunt niet zeggen dat alle burgers/werkgevers/hogescholen/beleidsmakers en -handhavers evc al een fatsoenlijke kans hebben gegeven, en er zijn in dit hoofdstuk genoeg verbeterpunten te vinden die evc aantrekkelijker zouden maken voor al deze partijen. Beleidstheoretisch is er nog steeds weinig in te brengen tegen het feit dat evc mobiliteit op de arbeidsmarkt zou helpen, en dat is heel fijn op een krapper wordende arbeidsmarkt.

Maar evc is in onze ogen niet het kind, maar het badwater. Schoon en fris, want (in het hbo) nog nauwelijks gebruikt. Het kind is (beroeps)mobiliteit op de arbeidsmarkt. En dat kind kan ook op andere manieren gewassen worden. Sterker: die andere manieren zijn vooralsnog vele malen populairder dan een evc-bad. Veel werknemers werken probleemloos in een ander beroep dan waar ze ooit voor opgeleid zijn zonder dat ze ooit een certificaat of diploma daarvoor hebben behaald. Voor hen is evc dus (voorlopig) niet meer nodig¹: ze zijn al schoon. Veel werknemers volgen met veel plezier wel een nieuwe opleiding; en zelfs de meeste huidige evc-klanten laten hun competenties vaststellen om daarna in opleiding te gaan. Voor hen is een intake-assessment bij de opleiding en vervolgens het aanvragen van eventuele vrijstellingen bij de examencommissies een afdoende schrobberij.

Ook al gaat er in onze ogen dan geen kind verloren, toch is het zonde dat het warme badje in het hbo dreigt om te klieven. Juist een deugdelijke evc-procedure biedt toekomstige werkgevers betrouwbare informatie over de competenties van een mogelijke rekrut, en kan hen helpen behoeven voor dure rekruteringsfouten.

Maar op dit moment bivakkeert evc in het hbo tussen spreekwoordelijke wal en schip. Het hbo ontbeert enerzijds een landelijke kwalificatiestructuur zoals in het mbo, of een adequaat functioneel equivalent daarvoor, die de evc-kandidaat

beloont met harde en overal te incasseren (deel)kwalificaties, waardoor de waarde van evc onzeker is voor kandidaten. Anderzijds zijn de procedurele vereisten (natuurlijk niet ten onrechte) voor evc al wel zo hoog opgetuigd, dat evc-procedures best prijzig zijn voor kandidaten (die zich dus niet in drommen melden) en tegelijkertijd voor de hogescholen die (relatief) beginnen met evc en daar fors verlies op laat maken. Dan lijkt de markt vrij kansloos – al is er tenminste één hogeschool die blijkbaar wel een weg uit dit labrynt denkt te vinden. Maar die ene vogel maakt voorlopig nog geen zomer.

Het is te hopen dat de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen met zijn aangekondigde wetsvoorstel een solider marktordenend kader voor evc in het algemeen, en evc in het hbo in het bijzonder, weet te realiseren. Het zekerstellen van de waarde van evc bij onderwijsinschrijving zou daar al een mooi eerst onderdeel van zijn.

Noten

¹ Behalve als ze met een passend diploma of certificaat recht hebben op een hogere beloning dan nu. Of als ze bij hun huidige werkgevers wel in dat andere beroep werken, maar een gewenste overstap naar een ander werkgever maar niet kunnen maken omdat ze bij gebrek aan het juiste diploma niet eens op gesprek worden uitgenodigd.

Literatuur

- Borghans, L., Fouarge, D. & De Grip, A. (2011). *Een leven lang leren in Nederland*. Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt.
- Cofora/Rigo v.d. Waai. (2010). *Het levenlangleren-offensief op de 'Hollandse' Arbeidsmarkt. Kwalitatief onderzoek voor het evc-centrum van de Hogeschool INHolland*. Arnhem: Cofora.
- Duvekot, R. (2006, 15 november). *Rozen voor het oprapen. Over beroepsvorming, evc en persoonlijke ontwikkeling*. [Openbare Les]. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.
- Duvekot, R., Schuur, K. & Paulusse, J. (2005). Introduction: vpl it is! Valuation & validation of prior learning as a new perspective for life-long learning. In: R. Duvekot, K. Schuur & J. Paulusse (eds.). *The unfinished story of vpl. Valuation & validation of prior learning in Europe's learning cultures*. Utrecht: Foundation EC-VPL & Kenniscentrum EVC.
- FCB (2008). *Evaluatie evc-procedures binnen jeugdzorg & welzijn en maatschappelijke dienstverlening 2006-2008*. Utrecht: FCB.
- Inspectie van het Onderwijs. (2009). *Competent erkend? Over het erkennen van verworven competenties in het hoger onderwijs*. Den Haag: Inspectie van het Onderwijs.
- Kans, K., Stuivenberg, M., & Lubberman, J. (2010). *Evc gemeten. Een onderzoek naar het aantal gerealiseerde evc in de periode 2005-2009*. Rotterdam: ECORYS.
- Kenniscentrum EVC (2011). *Verslag werkconferenties evc als strategische keuze*. Utrecht: Kenniscentrum EVC.
- Markingpoint (2010). *Rapport algemene resultaten behoefteonderzoek volwassenen-onderwijs*. Dalfsen: Markingpoint.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (2011). *Kwaliteit in verscheidenheid. Strategische Agenda Hoger Onderwijs, Onderzoek en Wetenschap*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen.
- Projectdirectie Leren & Werken (2007). *Doorpakken met leren & werken. Plan van aanpak 2008-2011*. Den Haag: Projectdirectie Leren & Werken.
- Sanders, M. (2010). *Waarde van erkenning verworven competenties*. [Afstudeeronderzoek opleiding sjo]. Groningen: Hanzehogeschool Groningen.
- Scharpf, F. (1997). *Games real actors play. Actor-centered institutionalism in policy research*. Boulder/Cumnor Hill: Westview Press.
- Sociaal-Economische Raad (2011). *Strategische Agenda Hoger Onderwijs, Onderzoek en Wetenschap*. [Advies]. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Speets, M., Schuur, K. & Duvekot, R. (2010). *Evc en evp in bedrijf: praktijk en behoefte aan evc/evp en maatwerk in het bedrijfsleven als ondersteuning van leven lang leren*. Amstelveen/Wageningen: Hogeschool INHolland & ECommovation BV.
- Stoel, D. & Wentzel, E. (2011). *Beloften, feiten en ongekende mogelijkheden. Onderzoek naar de effecten van evc (erkenning van verworven competenties)*. Amsterdam: ProfitWise International BV.
- Van den Dungen, M., Westerhuis, A. & Leushuis, P. (2011). *LLL een toekomstkeuze in het hbo? Kwalitatieve monitor evc en maatwerk werkend leren hbo 2009*. Utrecht: Expertisecentrum beroepsonderwijs.
- Van Lieshout, H., Kamphuis, P., Jellema, F. & Wilthagen, T. (2005). *Postinitiële scholing: van patstelling naar pact*. Tilburg: Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek.
- Van Lieshout, H. & Scholing, A. (2009). *Marktordening in de bve sector: een review*. 's-Hertogenbosch/Amsterdam: Expertisecentrum beroepsonderwijs.
- VNO-NCW & MKB-Nederland (2009). *Stelselmatig samenwerken. Een agenda voor hbo en bedrijfsleven*. Den Haag: VNO-NCW & MKB-Nederland.
- Zandvliet, A., Derksen, K. & Van der Heide, S. (2010). *Succes- en belemmerende factoren in de evc-markt*. Bilthoven: EMC.

10

Netwerken en opleidingsinvesteringen *Een empirisch- theoretische verkenning*

auteurs

Harold van Emst
dr. Harm van Lieshout

10.1 Inleiding

Om als professional gewild te zijn en te blijven is het nodig continu in jezelf te investeren en je eigen 'employability' op peil te houden. Employability wordt wel gedefinieerd als: 'het vermogen van een werknemer om inzetbaar te zijn en te blijven', en kan worden voorzien van een extra kwaliteitscriterium, namelijk 'op een wijze die aansluit bij zijn of haar mogelijkheden en wensen' (Dik, 2001). Stimulering van de employability van (potentiële) werknemers wordt door de overheid gestimuleerd; maar ook werkgevers, werknemers en zelfstandig ondernemers raken meer en meer overtuigd van het belang ervan, vanuit persoonlijke omstandigheden en/of marktontwikkelingen. Om die employability op peil te houden is investeren in opleiding en ontwikkeling – en dus een Leven Lang Leren (LLL) – steeds noodzakelijker voor een ieder die actief wil blijven in het arbeidsproces. Wederkerende, kwalitatief uitstekende (beroepsgerichte) scholing is de rode draad in zo'n Leven Lang Leren.

In Nederland beïnvloeden diverse coördinatiemechanismen de markt voor LLL (zie Van Lieshout et. al, 2005): zowel individuen, bedrijven en de overheid investeren bijvoorbeeld in scholing. In Nederland (meer dan in menig ander land) zijn daarnaast associaties van belang: werkgeversverenigingen en vakbonden hebben in veel branches in ons land zogenaamde opleidings- en ontwikkelingsfondsen opgericht. We richten ons in dit artikel specifiek op één onderbelicht coördinatiemechanisme dat opleidingsinvesteringen zou kunnen vergemakkelijken, en belemmeringen voor dergelijke investeringen zou kunnen helpen wegnemen: het netwerk. Van Lieshout (2008) ontwikkelde een actor-gecentreerd theoretisch kader voor de bestudering van opleidingsinvesteringen waarin de coördinatiemechanismen markt, bedrijf, overheid en associaties in hun wisselwerking worden bestudeerd. In de 'governance' literatuur waar hij op voortbouwt wordt regelmatig ook het 'netwerk' als apart coördinatie-mechanisme onderscheiden. En velen zien netwerken als coördinatiemechanisme steeds belangrijker worden in de economie.

In dit artikel onderzoeken we daarom, of en hoe het netwerk als coördinatie-mechanisme in een actor-gecentreerde institutionalistische benadering van opleidingsinvesteringen is te integreren, en of en hoe zo'n benadering toepasbaar is op concrete netwerkachtige, scholingsgerelateerde arrangementen in de (noordelijke) arbeidsmarkt. Via desk research is het coördinatiemechanisme 'netwerk' in een actor-gecentreerde institutionalistische theoretische benadering van opleidingsinvesteringen onderscheiden van andere coördinatiemechanismen (*paragraaf 10.2*). Dat kader wordt vervolgens toegepast op twee netwerkachtige arrangementen in de noordelijke arbeidsmarkt, die via desk research en enkele interviews zijn geanalyseerd (*paragraaf 10.3*). In *paragraaf 10.4* trekken we enkele eerste conclusies over de toepasbaarheid van deze benadering op deze empirische praktijk, en besluiten met een korte verkenning van de (mogelijke) wisselwerking tussen dergelijke netwerken en een (hoger) onderwijsinstelling als co-maker bij LLL.

10.2 Opleidingsinvesteringen en coördinatiemechanismen: een actor-gecentreerde institutionalistische benadering

10.2.1 Opleidingsinvesteringen

Zou enkel een 'vrije' markt tot kwalitatief en kwantitatief voldoende opleidingsinvesteringen leiden? De markt kent als coördinatiemechanisme voor opleidingsinvesteringen ook zijn beperkingen, zo leert ons de theorie. Er zijn twee partijen direct betrokken bij opleidingsinvesteringen op die markt: de werkgever en werknemer. Wie van hen investeert wanneer in opleiding?

Becker (1964) maakte in zijn human capital theorie onderscheid tussen 'generieke' en 'specifieke' opleiding (ook al realiseerde Becker zich hierbij dat geen enkele opleiding louter generiek of specifiek is). Becker definieerde *generieke* opleiding als opleiding waarbij de productiviteit bij zowel het eigen bedrijf als andere bedrijven kan worden verhoogd; *specifieke* opleiding daarentegen verhoogt de productiviteit slechts binnen de eigen organisatie. Omdat specifieke training slechts voor één bedrijf nuttig is, zal geen werknemer daar zelf in investeren, en zit er voor werkgevers weinig anders op dan de kosten van die scholing zelf te betalen. Becker trok als eerste de conclusie dat bedrijven dus in beginsel uitsluitend zouden investeren in bedrijfsspecifieke kwalificaties bij het menselijk kapitaal in hun dienst.

Generieke scholing is echter van toepassing bij meer bedrijven. Het is voor werknemers dus veiliger om (ten minste gedeeltelijk) zelf in dit type scholing te investeren: met die verworven competenties maken ze zich immers geschikter voor meer werkgevers. Omgekeerd zullen werkgevers huiverig zijn voor scholing in generieke scholing: de werknemers kunnen met die scholing immers zo naar een aantal andere werkgevers overstappen. In beginsel zouden werknemers dus in generieke scholing investeren, en werkgevers juist niet.

Maar werknemers worden wel geconfronteerd met een aantal onzekerheden omtrent de investering van en opbrengsten van scholing, waardoor zij terughoudend zullen zijn bij dergelijke investeringen. Allereerst heeft dit te maken met de onzekerheid bij werknemers over de opbrengsten van hun mogelijke opleidingsinvesteringen (Becker, 1993: 91-92). De werknemer weet niet hoe oud hij/zij wordt (en des te ouder men wordt, des te langer een opleidingsinvesteringen rendeert). Verder bestaat onzekerheid over de eigen bekwaamheden, zeker bij jonge werknemers. En de uiteindelijke opbrengsten van opleidingsinvesteringen zijn onzeker omdat deze van diverse, slecht te beïnvloeden factoren afhankelijk zijn (bijvoorbeeld toekomstige salarisoniveaus in verschillende beroepen). Ten tweede is er het probleem van de financiering van de investeringen (Becker, 1993: 92-94). Geld lenen voor scholing is moeilijker (en dus duurder) dan voor (bijvoorbeeld) de aankoop van een huis, waarbij dat huis als onderpand dienst kan doen. En als de investering door de eigen familie moet worden gedaan, is dat in rijke families nou eenmaal gemakkelijker dan in minder rijke.

Resumerend: volgens de human capital theorie betalen werknemers in eerste instantie zelf generieke opleidingen, waarbij zij de opleidingskosten later terugverdienen via hogere salarissen in de toekomst, juist door hun hogere kwalificatieniveau. Er zijn voor individuele werknemers echter wel degelijk belemmeringen om in (generieke) scholing te investeren, waardoor ze mogelijk terughoudender zullen zijn met dergelijke investeringen dan optimaal wenselijk zou zijn. Becker nuanceerde daarom zijn theorie door te accepteren dat onzekerheid bij werknemers het in de praktijk lastig voor hen maakt om voldoende zelf te investeren in generieke opleiding (Becker, 1993: 91-94).

Daarmee wordt het voor werkgevers de vraag in hoeverre ze zelf deels toch willen investeren in generieke scholing. Voor werkgevers geldt weer, dat ze bij investeringen in bredere, meer generieke kwalificaties te maken kunnen krijgen met een 'free rider' probleem: bedrijf x investeert in opleiding van eigen medewerkers en vervolgens neemt bedrijf y de medewerkers over door het aanbieden van iets betere arbeidsvoorwaarden – en profiteert zo van de scholingsinvesteringen van bedrijf x. Mobiliteit op de arbeidsmarkt en opleidingsinvesteringen staan hier op gespannen voet met elkaar omdat een hoge mobiliteit op de arbeidsmarkt het doen van grote opleidingsinvesteringen door bedrijven onbedoeld kan ontmoedigen. Bedrijven kunnen dus voor een lastige keuze komen te staan, een 'prisoner's dilemma': moeten ze, gegeven het risico van het voortijdig vertrek van generieke geschoolde werknemers, nu wel of niet investeren in meer generieke kwalificaties? Juist omdat werknemers zelf waarschijnlijk onvoldoende investeren in generieke scholing, zullen werkgevers uiteindelijk toch deels ook in generieke scholing investeren, aldus Becker. Dergelijke investeringen kunnen ze terugverdienen door uiteindelijk iets lagere salarissen te betalen dan ze zouden doen als ze zelf helemaal niet in dergelijke scholing zouden investeren.

Zoals eerder vermeld beseftte Becker zelf ook dat in werkelijkheid een opleiding zelden geheel generiek of specifiek is. De meeste medewerkers doen vaardigheden op (of het nu door formeel of informeel leren 'on the job' leren is), die ook ten minste voor één ander bedrijf kunnen worden toegepast (Van Lieshout, 2001; 2008). Aan de andere kant lijkt het ook moeilijk voor te stellen dat scholing enkel en uitsluitend generiek is. Medewerkers zullen zich tijdens een opleiding voor het aanleren van generieke vaardigheden in een bepaald bedrijf ook een aantal relevante en puur bedrijfsspecifieke vaardigheden eigen maken. Een nieuwe, extern geworven medewerker in het bedrijf met identieke generieke vaardigheden als een bij het bedrijf vertrokken, ervaren medewerker zal enige tijd nodig hebben om bedrijfsspecifieke vaardigheden te ontwikkelen; en zal dus niet direct als volledige vervanging van de vertrokken medewerker kunnen optreden. De mate waarin de bedrijfsspecifieke vaardigheden relevant zijn hangt uiteindelijk af van het karakter van de functie (Van Lieshout, 2001).

Stevens (1994a; 1994b) herformuleerde het model van Becker, waarbij de tegenstelling tussen (puur) generieke en specifieke opleiding wordt vervangen door het concept van 'transferabele scholing'. Transferabele scholing wordt gedefinieerd als 'opleiding voor het ontwikkelen van vaardigheden die van

enige waarde zijn voor andere bedrijven maar waarvan niet kan worden verondersteld dat er sprake is van perfecte concurrentie op de arbeidsmarkt' (Stevens, 1994a: 408). Verreweg de meeste scholing is helemaal specifiek (maar in één bedrijf in de hele wereld nuttig) noch helemaal generiek (in alle bedrijven nuttig). Helemaal specifiek en helemaal generiek zijn de uitersten van een continuüm, die elk zelden voorkomen. Het mooie van Stevens begrip is dat het de essentie van de meeste scholing (nuttig voor een beperkt deel van de bedrijven) het beste vat. Stevens toont dat het concept van transferabele scholing juist maakt dat de arbeidsmarkt niet perfect concurrerend is. Scholing is juist een proces dat zowel medewerkers als werkgevers van elkaar onderscheidt: werknemers hebben een verschillende mix van competenties, en werkgevers hebben voor specifieke banen andere combinaties van competenties nodig. De consequentie hiervan is dat er een natuurlijke verbinding is tussen opleiding en imperfecte concurrentie omdat het aanleren van vaardigheden en benodigheden medewerkers en bedrijven van elkaar onderscheidt (Stevens 1994a: p. 408; 1994b: p. 557). De belangrijkste praktische consequentie hiervan is dat, bij transferabele scholing en imperfecte concurrentie, zowel werknemer als werkgever onzeker zijn over scholingsinvesteringen en hun opbrengst. Daarmee is het risico dat beide partijen gezamenlijk minder in scholing investeren dan maatschappelijk wenselijk is, en er sprake kan zijn van een onderinvestering in scholing (Stevens, 1994b: p. 541).

In deze paragraaf is op basis van een theoretische beschouwing duidelijk geworden dat het doen van opleidingsinvesteringen nog niet zo eenvoudig is; dit geldt voor zowel de werkgevers als de werknemers. Werkgevers hebben de neiging vooral te investeren in bedrijfsspecifieke kwalificaties en minder in meer generieke scholing, omdat zij geconfronteerd worden met een 'free rider' probleem (het ene bedrijf investeert in de eigen medewerker middels opleiding waarna het andere bedrijf de medewerker overneemt). Maar ook werknemers hebben te maken met onzekerheden waardoor zij terughoudend zullen zijn in het investeren in hun eigen scholing, zeker als het bedrijfsspecifieke opleiding betreft. Generieke scholing is voor hen interessanter omdat ze hiermee als werknemer aantrekkelijker worden voor meerdere werkgevers. Desondanks is voor hen niet altijd duidelijk wat de (financiële) opbrengsten zullen zijn van hun opleidingsinvesteringen. Ook onervarenheid bij het doen van investeringen en onzekerheid over hun eigen bekwaamheden kunnen remmend werken. En verder kan de financiering van scholing voor een werknemer tot problemen leiden.

In deze theorie blijft een specifieke groep op de arbeidsmarkt buiten beschouwing: de zelfstandige zonder personeel (zzp-er). Zzp-ers zijn niet bij een werkgever in dienst, en hebben zelf geen werknemers in dienst. In vergelijking met een werkgever hoeft een zzp-er zich niet druk te maken over het vertrek van personeel dat net is geschoold naar een andere werkgever: hij/zij is immers zijn enige werknemer. Het is ook duidelijk dat de zzp-er zelf in zijn scholing zal moeten investeren – er is immers geen andere partij naar wie hij/zij kan kijken voor een bijdrage. Dat wil natuurlijk niet zeggen dat er geen sprake is van

onzekerheden voor zzp-ers bij opleidingsinvesteringen. Genoten scholing rendeert voor hen pas als ze via die scholing meer en/of beter betaalde klussen krijgen van opdrachtgevers: zo moeten zij het rendement behalen waaruit ze de opleidingsinvestering terugverdienen. En natuurlijk is de zzp-er ook onzeker over in welk marktsegment op termijn het meeste rendement te behalen is. Moet hij/zij zich juist specialiseren, of verbreden? Moet hij investeren in bepaalde trouwe klanten, of juist zijn risico spreiden door voor meer, en een ander type, klanten aantrekkelijk te worden? Extreme afhankelijkheid van één klant lijkt ook voor een zzp-er niet aantrekkelijk, maar buiten dat zijn er diverse opties. Voor zzp-ers speelt ook een dilemma tussen korte termijn belang (zo veel mogelijk betaalde opdrachten aannemen en uitvoeren) en ruimte voor lange termijn investeringen in de eigen competenties (verbreding en/of verdieping van competenties). Als de vraag naar zijn diensten stagneert, is er in principe wel tijd voor scholing. Probleem is dat in die situatie de middelen krap zijn. (Gebrek aan) schaalgrootte, tenslotte, is een nadeel bij de inkoop van scholing: bedrijven die cursussen voor grote aantallen werknemers inkopen kunnen vaak aantrekkelijke kortingen bedingen, dat kan de zzp-er in zijn eentje niet. Ook zzp-ers kampen dus met onzekerheden die ook voor hen onbedoeld onderinvestering in scholing in de hand kunnen werken. Voor een zzp'er zou het zich aansluiten bij lokale en/of sectorale samenwerkingsverbanden uitkomst kunnen bieden bij een aantal van de genoemde dilemma's. In *paragraaf 10.3* komen we een voorbeeld van zo'n samenwerkingsverband tegen.

10.2.2 Coördinatiemechanismen

In feite hebben we in de vorige paragraaf al twee coördinatiemechanismen aan het werk gezien rond opleidingsinvesteringen: de *markt* en het *bedrijf*. Werknemers hebben op een *vrije markt* geen aanleiding in bedrijfsspecifieke scholing te investeren, en wel om in generieke scholing te investeren, maar ook hierbij zijn belemmeringen die hun investeringen zullen remmen.

Bedrijven zijn een alternatief coördinatiemechanisme naast de markt. Williamson (1975; 1985) onderscheidde de markt en bedrijven ('hiërarchieën') als twee verschillende vormen van economische coördinatie in zijn transactiekostentheorie. Transacties brengen kosten met zich mee. Als die kosten laag zijn, kunnen die transacties gewoon per keer op de markt worden ingekocht. Als die kosten hoog zijn, is het veel efficiënter om duurzaam samen te werken, binnen bedrijven. Anders dan in een volledig vrije markt is in deze opzet minder sprake van herhaalde korte termijn transacties, zodat de transactiekosten lager zullen zijn. Door een redelijke duurzame samenwerking van werknemers binnen bedrijven kan de productie duurzaam worden voortgezet (men hoeft niet per klus personeel te zoeken en in dienst te nemen), en hoeft dat personeel minder te worden ingewerkt. Williamson introduceerde zo via zijn transactiekostentheorie hiërarchieën (bedrijven) als een ander coördinatie mechanisme, naast dat van de markt.

De markt en de bedrijven zijn dus van elkaar te onderscheiden coördinatiemechanismen, en beide mechanismen hebben in de theorieën van zowel Becker als Stevens een voorname rol bij opleidingsinvesteringen. Toch is nog steeds de vraag actueel of via enkel deze twee coördinatiemechanismen uiteindelijk maatschappelijk voldoende opleidingsinvesteringen tot stand komen: bij beide zijn er immers belemmeringen geconstateerd. Historisch gezien is dat aanleiding geweest voor de overheid – een derde te onderscheiden coördinatiemechanisme – onderwijs en scholing te stimuleren. Een belangrijk argument voor overheidsbemoeienis is juist het risico dat burgers en bedrijven samen dus mogelijk minder in opleiding investeren dan vanuit collectief oogpunt gewenst is (Van Lieshout, 2001). Een ander argument voor de rol van de overheid als coördinatiemechanisme stoelt meer op het ‘rechtvaardigheidsbeginsel’: overheidsbemoeienis kan ongelijke kansen op onderwijsdeelname (bijvoorbeeld tussen arme en rijke gezinnen) adresseren (Van Lieshout, 2001). Middels formele wet- en regelgeving oefent de overheid een sterke invloed uit op het onderwijs in Nederland. Jongeren en hun ouders zijn niet vrij om te kiezen, maar verplicht tot onderwijsdeelname tot een bepaalde leeftijd. Maar ook daarna hoeven ze een beroeps- of academische opleiding niet geheel zelf te betalen: de overheid organiseert en financiert voor een groot deel beroepsgerichte mbo-, hbo- en universitaire opleidingen. De directe betrokkenheid van de overheid zien we verder terug in de geldende fiscale regelgeving in Nederland middels aftrekposten voor scholing.

Maar de overheid is niet het enige ‘collectief’ dat op deze vlakken kan helpen. In *paragraaf 10.2.1* hebben we gezien dat bedrijven als coördinatiemechanisme kampen met de dreiging van ‘free rider’ gedrag (bedrijven die zelf niet opleiden kapen geschoolde werknemers bij andere bedrijven weg). Bedrijven (en werknemers) kunnen voor een dergelijk probleem ook zelf een oplossing vinden door samenwerking in *associaties*: werkgeversverenigingen en vakbonden. *Associaties* zijn een vierde coördinatiemechanisme dat van belang is in opleidingsmarkten (vgl. Van Lieshout, 2008).

Een associatie heeft als kenmerk dat ze leden heeft, dit is een belangrijk verschil met het coördinatiemechanisme ‘bedrijf’. De leden dragen zorg voor het bestaansrecht van de associaties. Tegelijkertijd zijn leden gehouden aan besluiten van de associatie, en kan zij sancties op overtreding stellen. Een associatie kan als coördinatiemechanisme dan ook een aantal belangrijke functies voor de samenleving vervullen. Ten eerste kan een associatie beleidsmakers voorzien van informatie van hun leden over hun specifieke voorkeuren, bijvoorbeeld als het scholing betreft. Ten tweede kunnen zij georganiseerd streven naar meer materiële gelijkheid onder haar leden. Ten derde kunnen zij een actieve bijdrage leveren aan het ontwikkelen van bepaalde competenties bij de leden, verhogen van het zelfbewustzijn en vertrouwen en het verhogen van het algemeen belang. Ten slotte kan een associatie de rol en functie vervullen van een maatschappelijk besturingsmodel als alternatief voor markten en bedrijven (Van Lieshout, 2001). In zo’n associatie kunnen werkgevers immers besluiten om samen een opleiding te organiseren, en de kosten daarvan gelijkelijk over

de leden (de bedrijven) te delen. Naast associaties van werkgevers zijn ook associaties van werknemers (vakbonden, beroepsorganisaties) van belang op de arbeidsmarkt. En deze kunnen onderling afspraken maken. In het bijzonder sluiten vakbonden collectieve arbeidsovereenkomsten met werkgeversorganisaties. In Nederland is in veel branches per collectieve arbeidsovereenkomst een zogenaamd opleidings- en ontwikkelingsfonds opgericht door werkgeversverenigingen en vakbonden (vgl. Van Lieshout et al, 2005). Bedrijven zijn verplicht tot een afdracht aan een scholingsfonds, en werkgevers en/of werknemers kunnen individuele rechten op subsidie voor scholing uit zo’n fonds krijgen. Naast vakbonden organiseren werknemers zich soms in beroepsorganisaties. Sloep et al. ((2011) stellen dat een beroepsvereniging kan borgen dat beroepsbeoefenaren over voldoende competenties en deskundigheid beschikken om het betreffende beroep te mogen uitoefenen.

Van Lieshout (2008) analyseerde markten voor beroepsonderwijs met behulp van een ‘governance’-benadering waarin deze vier coördinatiemechanismen in hun wisselwerking centraal staan. Naast de coördinatiemechanismen ‘bedrijven’, ‘overheid’, ‘markt’ en ‘associatie’ wordt in de literatuur soms nog een ander coördinatiemechanisme onderscheiden, dat zich meer op het snijvlak van associaties en markt bevindt, namelijk het ‘netwerk’. In de volgende paragraaf proberen we dit vijfde coördinatie mechanisme te typeren binnen de actor-gecentreerde institutionalistische benadering van Van Lieshout (2008).

10.2.3 Het netwerk als coördinatiemechanisme

Om het netwerk als coördinatiemechanisme te typeren sluiten we aan bij de actor-gecentreerd institutionalistische actortypologie zoals Scharpf (1997) die presenteerde. Hij onderscheidt als eerste twee typen actoren, ‘aggregate’ (verzamelde) actoren en ‘composite’ (samengestelde) actoren (Scharpf, 1997: 58). Aggregate (verzamelde) actor is de term voor een verzameling van losse actoren die wel gezamenlijk opereren maar geen eenheid vormen. In de normale spreektaal worden ze vaak wel als groep geduid (bijvoorbeeld ‘de boerenstand’ of ‘de PvdA kiezers’) maar analytisch is het een optelsom van losse, individuele actoren die op basis van individuele keuzes en overwegingen handelen. Deze individuele actoren doen allemaal iets vergelijkbaars maar dat betekent niet automatisch dat zij ook één geheel, een collectief vormen. Van een collectieve ‘purposeful choice’ (doelgerichte keuze) en doelstelling is geen sprake, evenmin van collectieve besluitvorming. Als individu zijn zij niet in staat een gezamenlijke strategische visie/actie te ontwikkelen en doordat er geen formeel bestuur van een collectief is ontbreekt ook de handelingsbevoegdheid waar bij een samengestelde actor wel sprake van is. Dit is een cruciaal onderscheid tussen beide typen actoren.

De term ‘composite’ (samengestelde) actor is dus juist gereserveerd voor actoren die het vermogen tot strategische actie hebben (Scharpf, 1997: 53-54). Dat vermogen tot strategische actie is enerzijds afhankelijk van een zekere mate

van tevoren bestaande convergentie tussen de individuele leden van die samengestelde actor, en anderzijds moet die samengestelde actor het vermogen hebben tot besluitvorming te komen ongeacht individuele meningsverschillen. Samengestelde actoren betreffen dus constellaties waarbij een verzameling individuele actoren juist expliciet een gezamenlijk effect van gecoördineerde actie verwacht: ze beogen een gezamenlijk product te creëren of een gezamenlijk doel te bereiken, juist door (de oprichting van) een samengestelde actor (Scharpf, 1997: 54). Van ‘buiten’ is er sprake van één samengestelde actor (bijvoorbeeld een voetbalclub) die zelfstandig kan handelen (bijvoorbeeld een team inschrijven voor een competitie); van ‘binnen’ is er sprake van een heleboel individuele leden die binnen die club trainen, spelen en overleggen. Naast leden die (bijvoorbeeld) samen willen voetballen kent een samengestelde actor vanwege de noodzaak van besluitvorming een vorm van bestuur dat het collectieve handelen coördineert en daartoe bevoegd is, bijvoorbeeld als het gaat over de vraag hoe de (financiële) middelen aan te wenden en voor welke doeleinden. Het bestuur doet dit om de collectieve belangen optimaal te kunnen behartigen. Een samengestelde actor kent een structuur en regels waarbinnen individuele actoren opereren.

De typologie van Scharpf is gedifferentieerder dan louter het onderscheid tussen ‘aggregate’ (verzamelde) en ‘composite’ (samengestelde) actoren. Daarbij worden verschillende typen actoren onderscheiden aan de hand van de volgende dimensies:

- 1 het niveau waarop *actie* plaatsvindt.;
- 2 het niveau waarop het *doel* wordt nagestreefd;
- 3 het niveau waarop belangrijke *middelen* worden gecontroleerd;
- 4 de manier waarop *besluitvorming* plaats vindt.

Tabel 10.1 Actortypologie van Scharpf (1997: 57)

Dimensies	Verzamelde actoren	Collectieve actoren				Corporate actoren
		Coalitie*	Club*	Beweging*	Vereniging*	
Actie	Individueel	Gezamenlijk	Gezamenlijk	Gezamenlijk	Gezamenlijk	Organisatie
Doel	Individueel	Individueel	Individueel	Collectief	Collectief	Organisatie
Middel	Individueel	Individueel	Collectief	Individueel	Collectief	Organisatie
Besluitvorming	Individueel	OvereenkomstStemrecht		Consensus	Stemrecht	Hiërarchisch

Scharpf (1997: 57) verdeelt de groep samengestelde actoren verder onder in ‘collective’ (collectieve) actoren en ‘corporate’ actoren. Collectieve actoren worden weer in vier typen verder onderverdeeld: club, beweging, vereniging en coalitie. Bij de collectieve actoren valt met name het collectieve karakter op waar besluitvorming plaatsvindt middels stemrecht of overeenstemming/consensus. Dit in tegenstelling tot de corporate actoren waar dit op basis van hiërarchie (top-down) gebeurt. Een bestuur of directie kan op basis van haar formeel recht zelfstandig besluiten nemen, namens eigenaar en/of aandeelhouders. Op de andere drie dimensies (actie, middel en te behalen doel) ligt het

accent op het organisatieniveau bij de corporate actor. Een corporate actor is dus in feite een hiërarchie zoals Williamson (1975, 1985) die onderscheidde, en in *paragraaf 10.2.2* is besproken.

Anders dan bij verzamelde actoren worden bij een collectieve actor gezamenlijk (in plaats van louter individueel) actie ondernomen. Een collectieve actor is (anders dan individuele en corporate actoren) niet autonoom in zijn keuzes, maar wordt daarentegen juist geleid door de voorkeuren van hun leden. Deze voorkeuren kunnen gerelateerd zijn aan de individuele doelen (zoals bij een coalitie of club) of aan een collectief doel (zoals bij een beweging en vereniging). En deze voorkeuren zijn deels gerelateerd aan de eigen, individuele doelen van de leden en deels aan collectieve doelstellingen (Scharpf, 1997: 54-56). In plaats van hiërarchische aansturing geschiedt besluitvorming daarom altijd links- of rechtsom op basis van instemming van de individuele leden: er is sprake van een expliciete overeenkomst, van stemming, of van consensus. De vier typen collectieve actoren kunnen hun middelen meer (club, vereniging) collectief belegd hebben, of voornamelijk ter individuele beschikking laten (coalitie, beweging). In *tabel 10.2* worden collectieve en corporate actoren nog eens gecontrasteerd:

Tabel 10.2 Collectieve en corporate actoren (naar Scharpf, 1997: 57)

Dimensies	Collectieve actor	Corporate actor
Acties	Gezamenlijk	Organisatie
Doelstellingen	Individueel/Collectief	Organisatie
Middelen	Individueel/Collectief	Organisatie
Besluitvorming	Overeenkomst/Stemrecht/Consensus	Hiërarchisch

Het eerder in dit hoofdstuk (*paragraaf 2.2*) geïntroduceerde coördinatie mechanisme associatie is in de typologie van Scharpf herkenbaar als de vereniging (*tabel 10.1*), een type collectieve actor. Een vereniging is een verzameling individuele actoren met een bestuur dat handelt namens de leden en handelingsbevoegd is. Besluiten worden genomen middels stemrecht van de leden of het bereiken van overeenstemming/consensus. De vereniging is de structuur waarbij rechten en plichten van de leden zijn vastgelegd in een verenigingsreglement. Binnen de vereniging vindt duurzame samenwerking plaats in de zin dat leden over het algemeen voor een langere periode lid blijven. Juist op dit punt onderscheidt de associatie/vereniging zich duidelijk van het coördinatiemechanisme ‘markt’. De markt bestaat uit een losse verzameling individuele actoren die met elkaar concurreren en onderling zogenaamde ‘spot market’ contracten afsluiten: welomschreven, in principe eenmalige transacties, zoals de aanschaf van een goed of dienst. Concurrentie (tussen soortgelijke aanbieders en vragers om voor hen zo gunstig mogelijke contracten te verwerven) is echter doorgaans de dominante insteek bij ‘markt’ analyses.

Tussen de coördinatiemechanismen associatie en markt bevindt zich ‘het netwerk’. De term netwerk wordt in het spraakgebruik om vormen van samenwerking tussen individuele partijen – werknemers, maar ook bedrijven –

aan te geven. Hoewel in de governance literatuur wel een aantal pogingen is ondernomen is het nog niet zo eenvoudig om het netwerk als coördinatie-mechanisme te definiëren. Netwerken lijken op markten in die zin dat het gaat om 'losse' individuele actoren die los/vast tot samenwerking besluiten. Anders dan bij markten (waar het gaat om *concurrerende* vragers en aanbieders die onderling transacties sluiten) gaat het bij netwerken om *samenwerkende* vragers (of aanbieders). Dergelijke netwerken zijn in de typologie van Scharpf te duiden als 'aggregate' actoren: er is sprake van een losse verzameling individuele actoren, maar niet van een composite actor. Er is geen collectieve actor met formele handelingsbevoegdheid (geen bestuur), wat een cruciaal verschil met de associatie/vereniging is. Om verwarring te voorkomen spreken we bij een netwerk van deelnemers in plaats van leden zoals bij een vereniging.

Naarmate de samenwerking in netwerken structureler en duurzamer wordt, raakt ook zij vroeg of later geïnstitutionaliseerd. Er kan zelfs een vereniging worden opgericht – en dan komen wij bij de associatie als coördinatiemechanisme. Maar tussen markt, aggregate actor en vereniging liggen nog wel wat andere meer geïnstitutionaliseerde samenwerkingsvormen, blijkens de actor-typologie van Scharpf; en in het dagelijks spraakgebruik wordt ook naar dergelijke vormen (nog) vaak als netwerk verwezen, ook als het dat in analytische zin dus niet (alleen) meer is.

In het vervolg van dit artikel gebruiken we de typologie van Scharpf juist om twee concrete netwerkachtige samenwerkingsverbanden precies te duiden. Nu meer inzicht is verkregen in de actortypen en de bijbehorende dimensies is het nu van belang beide onderzochte en relatief jonge vormen van samenwerking met elkaar te vergelijken op bovengenoemde vier dimensies. Op welke manier zijn beide typen van samenwerking van elkaar te onderscheiden? Tot welk type actor behoren de door ons onderzochte samenwerkingsverbanden? En hoe dragen zij bij aan opleidingsinvesteringen?

10.3 Twee netwerkachtige samenwerkingsverbanden

10.3.1 Introductie: twee netwerkachtige samenwerkingsverbanden

Dit artikel is gestart met een theoretische beschouwing over opleidings-investeringen en coördinatiemechanismen. Het doel hiervan is om het coördinatie 'netwerk' theoretisch scherp te kunnen definiëren en vervolgens toe te passen in empirisch onderzoek. Deze paragraaf richt zich op dat laatste onderdeel. Hierbij hebben we ons gericht op twee netwerkachtige samenwerkingsverbanden van individuen, die enerzijds gemeen hebben dat ze (mede) zijn gericht op het leren van de leden, en waarvan we anderzijds vermoeden dat het ene samenwerkingsverband 'losser' is dan het andere. Vanuit het in de vorige paragraaf geschetste theoretisch perspectief trekken we een vergelijking tussen de beide onderzochte samenwerkingsverbanden. Voordat we dat doen, introduceren we in deze paragraaf eerst de beide samenwerkingsverbanden. Zij zijn bestudeerd via interviews met enkele sleutelfiguren en bestudering van voorhanden schriftelijke bronnen.

De eerste casus vormt een samenwerking tussen MKB ondernemers en in het MKB werkzame managers (hierna te noemen het MKB netwerk). De deelnemers zijn vooral zelfstandige ondernemers en managers/directeuren, voornamelijk opererend in de zakelijke dienstverlening. Deelnemers zijn werkzaam bij een advocatenkantoor, een bank, een verzekeringsmaatschappij, een financiële dienstverlener, een HRM bureau en een ICT bedrijf. Het betreft hier dus een heteroog gezelschap qua arbeidsmarktpositie.

Dit MKB netwerk is ontstaan uit een kleine groep ondernemers die behoefte hadden aan regelmatig en georganiseerd contact voor het uitwisselen van (markt)informatie en dergelijke. Het netwerk is niet ontstaan om innovatieve ontwikkelingen te initiëren.

Deelname is individueel; een (expliciete) gezamenlijke visie en doelstelling ontbreekt. Men komt gemiddeld 1 x per 6 weken bij elkaar, vaak in een informele setting. Tijdens deze bijeenkomsten wordt met name informatie uitgewisseld over marktontwikkelingen en worden zakelijke deals gesloten, of een eerste aanzet daartoe gegeven. Dit zijn ook de belangrijkste argumenten om deel te nemen aan dit netwerk – en verder moet het vooral gezellig zijn. Het informele karakter van dit netwerk voert de boventoon en komt onder andere tot uiting in de steeds wisselende samenstelling van deelnemers tijdens individuele bijeenkomsten.

De tweede casus bestaat uit een verzameling van kenniswerkers, veelal als zelfstandig ondernemer zonder personeel (zzp'er) actief in de markt, maar soms werkzaam in loondienst (hierna te noemen de Kenniscoöperatie). De aanleiding tot het starten van deze Kenniscoöperatie was de behoefte van de (individuele) kenniswerkers de krachten en gezamenlijke belangen te bundelen en daarbij toch hun zelfstandigheid als zzp'er te behouden. De gelijkgestemdheid is dan

ook hoog, en qua arbeidspositie is de groep redelijk homogeen: het zijn immers voornamelijk zzp'ers. Door de krachten te bundelen kan bijvoorbeeld worden meegedaan aan grotere aanbestedingen waarvoor iedere zzp'er afzonderlijk te klein zou zijn; door samenwerking kunnen zo mogelijk grotere opdrachten worden aanvaard.

Begonnen als een netwerk besloten deelnemers tot de formele oprichting van de Kenniscoöperatie. De Kenniscoöperatie is dus van, voor en door zelfstandige kenniswerkers. Zij zijn de leden en tevens de eigenaren van de coöperatie. De Kenniscoöperatie is, waar het kennisdeling en –ontwikkeling betreft, ook toegankelijk voor (kenniswerkers uit) kennisinstellingen. Voorbeelden van participerende kenniswerkers zijn een coachingsbureau, zzp'ers op HRM gebied, maar ook een werknemer in loondienst van een regionaal opleidingscentrum. Centraal staan innovatie, ontwikkeling en het (duurzaam) samenwerken in projecten door de leden (zie <http://www.nlkenniscooperatie.nl/overons/nlkenniscooperatie.html>).

De Kenniscoöperatie is een andere vorm van samenwerking dan het MKB netwerk. In de Kenniscoöperatie is voornamelijk sprake van leden: in principe moet men (betalend) lid worden, al zijn er ook andersoortige deelnemers (zie hierna). In die zin lijkt de Kenniscoöperatie dus op een 'vereniging'. Bij de Kenniscoöperatie is het lidmaatschap op drie verschillende manieren vorm gegeven; als aspirant lid, lid en als deelnemer. Hier is de oorspronkelijk beoogde homogeniteit qua arbeidsmarktpositie dus wat losser gelaten. Door onderscheid aan te brengen in vorm van lidmaatschap/deelname hoeft je niet per se zzp-er te zijn, ook mensen in loondienst kunnen een actieve rol vervullen in de Kenniscoöperatie.

Een aspirant lid is een startende kenniswerkers/zzp-er, en betaalt een lagere jaarcontributie, € 500,-. Deze vorm van lidmaatschap geldt voor maximaal twee jaar. Meer ervaren kenniswerkers worden (gewoon) lid voor € 1.500,- per jaar; tweederde van dit bedrag vormt echter een individueel opleidingsbudget (zie verderop). De derde categorie bestaat uit kenniswerkers die in loondienst zijn bij een organisatie en dus geen zelfstandig ondernemer zijn. Zij betalen € 100,- per jaar. Als deelnemer kunnen zij zich aansluiten bij de branche- en vakgroepen en zo meedoen in hun eigen kennisdeling en -ontwikkeling op hun eigen kennisdomein. Deze laatste categorie 'deelnemers' vertoont het meest gelijkenis met de deelnemers van het MKB netwerk. Deze laatste groep (de deelnemers van de Kenniscoöperatie) kan echter niet meedoen aan de (hierna te bespreken) NL academie, de (aspirant) leden weer wel. Er is, kortom, sprake van gradatie in deelname/lidmaatschap. In dit opzicht is het leden- en deelnemersbestand van de Kenniscoöperatie dus weer heterogener dan het deelnemersbestand van het MKB netwerk, waar alle deelnemers eenzelfde (louter informele) positie hebben.

In *paragraaf 10.2.1* zijn we uitvoerig ingegaan op het opleidingsinvesteren en de in de praktijk ervaren kansen en belemmeringen hierbij. Vanuit opleidingsoogpunt is het vooral interessant de NL academie binnen de Kenniscoöperatie toe te lichten. 2010 is het eerste jaar geweest van deze academie, waarbij de focus

heeft gelegen op de ontwikkeling van een vraaggestuurd en interactief programma-aanbod voor op de eerste plaats leden van de Kenniscoöperatie; maar ook niet-leden kunnen meedoen. Het programma gaat uit van 'blended learning'; een combinatie van fysieke en digitale leervormen (bijvoorbeeld 'e-learning' en 'e-coaching') met tevens 'collaborative learning', samenwerkend leren. Er worden workshops, cursussen en ontmoetingen georganiseerd, conferenties en lezingen gehouden, studiereizen en bedrijfsbezoeken gedaan, coaching, starterstrajecten en er is tevens een managementbibliotheek beschikbaar. Kortom, een zeer divers aanbod gericht op de kennisvraag van de leden.

In het gekozen modulaire systeem ('cafetariamodel') met thema's en verdiegingsstadia kunnen leden zelf hun opleidingsvraag formuleren en dat tevens als hun eigen opleidingsplan gebruiken; leden bepalen dus zelf welke scholing zij wensen te volgen. Deze vraag van leden wordt vervolgens omgezet in een scholingsaanbod dat in het jaarprogramma wordt opgenomen waarop leden kunnen inschrijven. Als blijkt dat leden niet vinden waarnaar ze qua scholing op zoek zijn kan men dit kenbaar maken en wordt alsnog getracht een passend opleidingsprogramma samen te stellen.

Binnen de NL academie wordt ook gewerkt met kennisvouchers. Alle leden ontvangen ieder jaar vier vouchers waarmee een lid gratis toegang heeft tot een opleidingsactiviteit van één dagdeel aan de NL academie. Zonder een voucher betalen de leden een speciaal tarief. Deze vouchers zijn ook verhandelbaar; als een lid zelf de voucher niet gebruikt kan hij/zij de voucher weggeven of verkopen aan een relatie, klant of collega voor een vrij te bepalen tarief.

Binnen de NL academie wordt uit gegaan van het idee dat het tot zich nemen van kennis en het leren in gemeenschappelijkheid beter wordt gerealiseerd dan middels een individueel proces en dat vaardigheden beter worden verworven in groepsverband. Hiertoe worden ook themabijeenkomsten georganiseerd voor leden en relaties over onderwerpen waar branche- en vakgroepen mee bezig zijn; deze groepen maken echter geen deel uit van de NL academie. Een branchegroep is een groep van kenniswerkers die werkzaam zijn in dezelfde branche; een concreet voorbeeld is de NL branchegroep Gezondheidszorg waarmee in 2010 is begonnen. Een vakgroep is een groep van kenniswerkers die actief zijn in hetzelfde vak/expertisegebied. In 2010 is ook gestart met een aantal vakgroepen, zoals 'Ondernemerschap en Leiderschap' en 'Governance'. De kennisdeling en ontwikkeling gebeurt binnen het eigen vakgebied en over andere sectoren. De interactie gebeurt op basis van tijd, kennis, en niet zozeer in geld. De selectie tot het hebben van toegang tot genoemde groepen beperkt zich niet alleen tot leden die werkzaam zijn in de betreffende branches, ook kenniswerkers uit andere organisaties en instellingen kunnen participeren in deze groepen. Zij moeten dan wel formeel deelnemer worden van de Kenniscoöperatie.

10.3.2 Typering van beide casussen

In *paragraaf 10.2.3* werd een viertal dimensies onderscheiden, aan de hand waarvan Scharpf (1997) tot een informatieve typologie van actoren kwam. Aan de hand van diezelfde dimensies typeren we in deze paragraaf de beide netwerkachtige samenwerkingsverbanden uit de vorige paragraaf.

Allereerst is daar het niveau waarop een *actie* plaatsvindt. Bij het MKB netwerk is de actie overwegend individueel: één van de deelnemers organiseert een bijeenkomst waarvoor de rest wordt uitgenodigd. Iedere deelnemer beslist zelf om wel of niet te participeren, vrijblijvendheid staat voorop. Bij de Kenniscoöperatie vindt de actie gezamenlijk plaats, en is deelname minder vrijblijvend. Hier wordt bijvoorbeeld gewerkt met branche- en vakgroepen die activiteiten organiseren. Het bestuur kan deze faciliteren, bijvoorbeeld door sponsoren te werven voor een evenement. Het bestuur kan tevens vakgroepen vragen programma's te ontwikkelen, bijvoorbeeld over het eerder genoemde e-learning. Het collectieve karakter is groot, mede omdat de leden zich, door zich aan te sluiten bij een vak- of branchegroep, min of meer verplichten tot actieve participatie. Ook kunnen leden gezamenlijk inschrijven bij tenders, hun individuele zelfstandigheid als zzp'er komt hierbij niet in het geding. Naast het georganiseerde karakter is er ruimte voor spontane actie: niet alles hoeft georganiseerd te gebeuren. Binnen de vak- en branchegroepen kan ook organisch interactie ontstaan tussen de deelnemers/leden, zo lang dit bijdraagt aan de geformuleerde doelstellingen.

Hiermee komen we bij de tweede dimensie, het na te streven *doel*. Bij het MKB netwerk is geen gezamenlijk doel geformuleerd, iedere deelnemer doet mee vanuit individuele motieven. Het netwerken staat centraal; leggen van (nieuwe) contacten, bespreken marktontwikkelingen, etc. Het samenkomen als actie dient dus het individuele leer- en netwerkdoel van de deelnemers. De onderlinge verbondenheid is relatief gering, deelnemers komen en gaan. Samenwerkingsvormen zijn slechts van tijdelijke aard, de samenstelling van de groep wisselt regelmatig. Bij de Kenniscoöperatie is een vijftal doelen beschreven in een formeel visiedocument. Alle beschreven doelen hebben als kenmerk dat zij vanuit collectiviteit en samenwerking tussen de participanten zijn opgesteld. Het collectieve aspect zien we ook terug bij de drie geformuleerde kernwaarden; samenwerking met meerwaarde, duurzame kennisontwikkeling en interactieve vraagsturing. De grondgedachte is dus het behalen van collectief voordeel voor een geleding (de zzp-er); natuurlijk impliceert dit dat ook ieder lid de ruimte heeft hier de voor hem/haar relevante voordelen uit te halen.

De derde dimensie behelst het niveau waarop *middelen* ter beschikking staan. Bij het MKB netwerk is geen sprake van een formeel lidmaatschap en dus ook geen contributie. Er zijn dus slechts middelen ter individuele beschikking, bij gebrek aan collectief. Deelnemers financieren de te organiseren evenementen vanuit een gezamenlijke pot waarin een ieder een bijdrage stort. Deze bijdrage wordt geheel vrijwillig gedaan en niet op basis van een formeel reglement. Doordat er geen sprake is van contributie en formeel lidmaatschap is het onderscheid

tussen een 'insider' en een 'outsider' bij dit netwerk ook moeilijk aan te geven, een ieder die wil meedoen kan dit doen en onafhankelijk van de intensiteit van deelname. Hier zien we een dunne scheidslijn tussen echte deelnemers en 'toevallige passanten'. De Kenniscoöperatie laat een ander beeld zien, hier zien we een duidelijk onderscheid tussen 'insiders' en 'outsiders'. De financiële middelen bestaan hier vooral uit het te betalen lidmaatschapsgeld, € 1.500,- per jaar per lid. Naast dit bedrag verplicht het bestuur zich in te zetten sponsoren te werven voor bepaalde activiteiten die bijvoorbeeld in de branche- en vakgroepen plaatsvinden. Genoemde contributie wordt aangewend om de kosten van de groep en de vraaggestuurde ontwikkelprogramma's en thema-bijeenkomsten te betalen. Ook hier zien we het collectieve aspect terug doordat de contributie wordt gebruikt voor gezamenlijke doeleinden; wel bepalen de leden zelf of ze hier aan deelnemen. Tegelijkertijd is echter tweederde van die contributie voor het individuele lid beschikbaar als een individueel opleidingsbudget. Weliswaar kan het lid dat budget alleen binnen het aanbod van de Kenniscoöperatie benutten, maar dat aanbod wordt mede op zijn/haar wensen gemaakt. En het budget is overdraagbaar, mocht de behoefte er niet zijn of het aanbod een keer niet matchen met de individuele vraag.

De vierde dimensie gaat over de manier van *besluitvorming*. Bij het MKB netwerk is geen sprake van een formeel bestuur dat namens de leden handelt. Er ligt geen formeel reglement aan ten grondslag, besluitvorming is vooral een informeel en bovenal individueel proces. Dit is niet zo bij de Kenniscoöperatie, hier is sprake van een formeel bestuur dat wordt benoemd door de algemene ledenvergadering en aldus besluiten neemt waarbij de formele leden hun recht op inspraak(stemrecht) kunnen laten gelden; het bestuur is handelingsbevoegd en besluitvorming vindt formeel plaats. In het bestuur is eveneens rekening gehouden met de verschillende competenties waarover leden beschikken om zo een goede balans te krijgen in aanwezig en benodigde expertise. In *tabel 10.3* zijn de bevindingen op een rijtje gezet.

Tabel 10.3 Typering van de beide casussen als actortype

Dimensies	MKB netwerk	Kenniscoöperatie
Acties	Individueel	Collectief
Doelen	Individueel	Collectief/Individueel
Middelen	Individueel	Collectief
Besluitvorming	Individueel	Stemrecht/collectief

De vraag die zich nu opwerpt is tot welk type actor de onderzochte samenwerkingsvormen behoren volgens de typologie van Scharpf (1997: 57)? Op basis van bovenstaande bevindingen kan worden geconcludeerd dat het MKB netwerk een aggregate (verzamelde) actor is. Ten eerste is er geen formeel bestuur en is de structuur vrij los, deelnemers wisselen elkaar af. Uit bovenstaand staatje blijkt ook dat de vier dimensies vooral vanuit individualisme worden ingevuld, het gemeenschappelijke ontbreekt.

Dit is anders bij de Kenniscoöperatie, hier overheerst de collectiviteit bij de vier dimensies. Na een begin als netwerk is er een formele club of vereniging opgericht. Er is een visiedocument waarin collectieve doelen zijn benoemd; er zijn collectieve middelen ter beschikking door de geïnde lidmaatschapsgelden; er wordt op collectief niveau actie ondernomen, zowel in de organisatie van de NL academie als in de branche- en vakgroepen; en er is een bestuur dat door de leden wordt benoemd. De Kenniscoöperatie is duidelijk een collectieve actor; in het bijzonder is zij te karakteriseren op het snijvlak van de 'club' en de 'vereniging'. De precieze typering hangt af van het gewicht dat men toekent aan de in het visiedocument verwoorde collectieve doelen van de Kenniscoöperatie, versus de individuele doelen van de leden die doorslaggevend lijken in het lid worden, en de bestemming van het merendeel van het lidmaatschapsgeld als individueel (en eventueel verhandelbaar) opleidingsbudget. Als het eerste van doorslaggevend belang wordt geacht is de Kenniscoöperatie een vereniging in de typologie van Scharpf, als men het individuele doel (althans in deze fase) nog belangrijker acht dan de collectieve, dan is de Kenniscoöperatie te duiden als een club. We neigen op dit moment naar het laatste: de collectiviteit wordt op dit moment vooral gebruikt om de (individuele) leer doelstellingen van de leden en deelnemers te behalen; en die leden willen vooral, om diverse, individuele redenen, toegang tot de voorzieningen van de Kenniscoöperatie en daar, ieder voor zich, voordeel uit behalen.

10.3.3 Praktische rol bij opleidingsinvesteringen van de netwerkachtige samenwerkingsverbanden

Na te hebben vastgesteld tot welk type actor beide samenwerkingsvormen behoren is het relevant te bekijken wat het praktisch nut is van beiden voor wat betreft het thema opleidingsinvesteringen. Wat hebben de leden/deelnemers aan deze samenwerkingsvormen wat betreft hun eigen scholing en ontwikkeling?

Allereerst belichten we de rol van het MKB netwerk. Dit netwerk bestaat uit een groep individuen die samen komen in een vrij losse structuur. In die zin komen de deelnemers wel primair om wat van elkaar te leren. Bij dit netwerk doen de deelnemers echter vooral mee om op een informele contacten te leggen en mogelijke marktinformatie te krijgen voor interessante opdrachten; het zakelijke aspect voert de boventoon. Verder dan dat informele leren van elkaar op die bijeenkomst gaat het echter niet: er is geen verdere systematische aandacht voor ieders competentieontwikkeling. Het informele leren dat er plaats vindt, blijft in principe ook beperkt tot de deelnemers zelf; hoewel ze ieder als ondernemer of manager in een bedrijf actief zijn, zijn leerbehoeften van de werknemers van die organisaties in beginsel niet aan de orde in het netwerk. Iedere deelnemer doet mee uit eigen, individueel belang en regelt eigen scholing in principe zelf. Er vinden geen georganiseerde cursus-achtige bijeenkomsten plaats waar een deelnemer van het netwerk zich bijvoorbeeld op kan inschrijven. Als onverhoopt blijkt dat een aantal deelnemers toch

dezelfde scholingsvraag heeft is er wel ruimte om dit gezamenlijk te organiseren; het is echter geen doel op zich en wordt niet actief gestimuleerd. Geconstateerd kan worden dat er bij het MKB netwerk geen sprake is van 'formeel leren' of het stimuleren daarvan. Er wordt wel informeel geleerd van elkaar, bijvoorbeeld tijdens themabijeenkomsten waar ervaringen over specifieke onderwerpen worden uitgewisseld.

In vergelijking met het MKB netwerk wordt er bij de Kenniscoöperatie door de leden meer geleerd, en ook in een formelere context. Er is sprake van de in *paragraaf 10.3.1* genoemde branche- en vakgroepen waar beroeps- en vakgenoten elkaar kunnen ontmoeten, en waar de focus ligt op het samen kennis met elkaar delen en ontwikkelen. Deze kennis komt vervolgens weer ten goede aan het vraaggerichte aanbod vanuit de NL academie. Het werken met deze branche- en vakgroepen duidt dus op een strakkere organisatie. Door deze structuur is er een vorm van specialisatie en worden gelijkgestemden in de gelegenheid gesteld met elkaar te sparren.

Deze vorm kent dus een meer formeel karakter en is verder uitgebouwd in de NL academie waar het 'formeel leren' sterk aanwezig is. Deze NL academie werkt vraaggericht waarbij een deel van het lidmaatschapsgeld wordt gebruikt voor het ontwikkelen en aanbieden van scholing. Het lijkt, gezien de snelle groei van de Kenniscoöperatie, in een behoefte te voorzien qua vorm en aanpak. Ruil vindt plaats op basis van tijd en kennis en niet in geld. Docenten en begeleiders/trainers worden geworven tussen de eigen leden en deelnemers en via netwerken die zij meebrengen. Een docent kan zich aanmelden als hij een rol wil spelen in het opleidingsprogramma van de NL academie. Dit geldt ook voor een startende trainer, de begeleiding wordt dan verzorgd vanuit de NL academie. Het aanbod is divers en gericht op de kennisvraag van de leden.

Verder valt op dat scholing onder meer vorm wordt gegeven middels de uitgifte van uitwisselbare vouchers hetgeen het formele karakter van de NL academie onderstreept. Deze vouchers worden uitgegeven vanuit het betaalde lidmaatschapsgeld. De financiering van de vouchers gaat hier vooraf aan het scholingsmechanisme. Als je niet meedoet aan een cursus en/of training vanuit de NL academie heb je de vrijheid de vouchers tegen een door jou te bepalen prijs te verkopen of gewoon weg te geven aan (klant)relaties en/of collega's. Voor zzp'ers is deze vorm een prima manier om aan hun eigen scholingsvraag te kunnen voldoen en zich verder te bekwamen op bepaalde vakgebieden.

Naast dit verschil (het grotere en formelere scholingsaanbod binnen de Kenniscoöperatie) hebben de beide casussen natuurlijk ook iets gemeen. Bij beiden is namelijk sprake van een informeel aspect omdat men elkaar als gelijkgestemden (informeel) ontmoet in een vaak informele omgeving. Naast het formelere aanbod speelt ook dat informele leren bij de Kenniscoöperatie, net als bij het MKB netwerk, een belangrijke rol.

10.4 Conclusies

In *paragraaf 10.2.1* is op basis van een theoretische beschouwing duidelijk geworden dat het doen van opleidingsinvesteringen nog niet zo eenvoudig is. Werknemers en werkgevers kampen beiden met dilemma's; en uitsluitend aan de vrije markt overgelaten werknemers en bedrijven investeren mogelijk minder in scholing dan maatschappelijk gezien optimaal wenselijk is. In dit opzicht werken de markt en de bedrijven als coördinatiemechanismen niet per se optimaal uit op de opleidingsmarkt. Dat is reden voor overheidsingrijpen en samenwerking van werkgevers en werknemers in associaties; de overheid en associaties kunnen als coördinatiemechanismen de werking van de opleidingsmarkt verder verbeteren (*paragraaf 10.2.2*). In dat artikel concentreerde we ons op een vijfde coördinatiemechanisme dat een rol kan spelen op opleidingsmarkten: het netwerk (*paragraaf 10.2.3*). We introduceerden een actor-gecentreerd institutionalistische actor-typologie van Scharpf (1997: 57), gebaseerd op een viertal onderliggende dimensies, om concrete samenwerkingsvormen te typeren.

In *paragraaf 10.3* hebben we dit theoretische kader toegepast op twee netwerkachtige samenwerkingsverbanden. Na een korte introductie in de beide samenwerkingsverbanden (*paragraaf 10.3.1*) hebben we in *paragraaf 10.3.2* eerst de aard/het type van de beide samenwerkingsverbanden willen duiden. Het theoretisch kader bleek daar prima bij te helpen: het MKB-netwerk is te beschouwen als een aggregate actor en dus als een 'echt' netwerk, terwijl de Kenniscoöperatie – ooit als netwerk begonnen – inmiddels geformaliseerd is als een club (of mogelijk zelfs een vereniging). Het empirische werk was naar de omvang natuurlijk beperkt in dit kleine onderzoeksproject. Maar op grond van onze ervaring achten we het goed mogelijk en zeer interessant om het aan Scharpf (1997) ontleende kader op grotere schaal in empirisch onderzoek naar 'netwerkachtige' samenwerkingsverbanden in het algemeen, en die tussen ondernemers in het bijzonder, te gebruiken. Een scherpere analyse van (en een beter onderscheidend vermogen van de precieze vorm van) dergelijke samenwerkingsverbanden kan bijdragen aan een beter begrip van nut, opbrengst, randvoorwaarden daarvoor en daarvan.

In *paragraaf 10.3.3* hebben we vervolgens specifiek bekeken of en hoe de beide samenwerkingsverbanden bijdragen aan competentieverwerving van de deelnemers/leden. Bij het MKB netwerk is louter sprake van wat informeel leren van de deelnemers zelf. Bij de Kenniscoöperatie is daar ook sprake van, maar is daarnaast sprake van georganiseerder, gestructureerder en formeler leren. Het aanbieden en kunnen volgen van scholingsprogramma's is structureel ingebed in de Kenniscoöperatie, zowel via de vormgeving van het lidmaatschap (een gedeeltelijk scholingsvoucher), de NL academie en de branche- en vakgroepen. Natuurlijk is een aantal van twee casussen veel te klein om uitspraken te doen over het type actor en de rol bij scholing en competentieverwerking. Het voorbeeld van de Kenniscoöperatie is in elk geval intrigerend. Het laat zien dat ook andere dan traditionele organisatievormen (werkgeversorganisaties, vakbonden

en beroepsverenigingen) leren in beginsel kunnen faciliteren. Extra intrigerend is dat deze vorm specifiek is ontstaan voor een doelgroep (de zzp-er) die in de traditionele theorie over opleidingsinvesteringen buiten beschouwing bleef.

Tot slot adresseren we nog kort de vraag, wat dergelijke netwerkachtige samenwerkingsverbanden voor een reguliere onderwijsinstelling als de Hanze-hogeschool Groningen (HG) zouden kunnen betekenen – en vice versa. We beperken ons daarbij tot de Kenniscoöperatie; het MKB netwerk is te weinig op (formeel) leren gericht om voor de HG interessant te zijn.

Omdat de HG onder het label HanzeConnect ook contractactiviteiten organiseert, zou de Kenniscoöperatie op zijn minst interessant zijn als een netwerk van professionals die daar hun leerbehoeften kenbaar maken. Omdat werknemers van de HG geen lid maar wel deelnemers kunnen worden zou voor (hogeschool)docenten en teamleiders Leven Lang Leren aansluiting bij relevante branche- of vakgroepen interessant kunnen zijn. Daar waar in voorkomende gevallen binnen de Kenniscoöperatie bepaalde expertise ontbreekt, zou die dan juist via HanzeConnect kunnen worden betrokken voor scholing op maat in de NL academie en/of de branche- en vakgroeptijebijeenkomsten. Daarbij zijn wel wat afstemmingsproblemen te voorzien tussen de commerciële benadering die onderwijsinstellingen (mede gedwongen door wet- en regelgeving) moeten hanteren rond hun contractactiviteiten, en de primair op ruil-met-gesloten beurzen gerichte benadering binnen de Kenniscoöperatie.

Er zijn in elk geval minder ambitieuze maar zeker zo interessante vormen van samenwerking denkbaar. Zo kan het voor sommige opleidingen interessant zijn om een lid/deelnemer van een voor de opleiding relevante branche- of vakgroep zitting te laten nemen in een werkveldadviescommissie van een school, juist vanwege de actuele praktijkkennis die zo'n persoon meeneemt in het algemeen, en specifiek vanwege bekendheid met werk en behoeften van zelfstandige professionals in het beroep. Tevens kan de Kenniscoöperatie en haar achterban relevante vragen voor afstudeeronderzoek en/of stages voor studenten opleveren, zoals via het Kenniscentrum Arbeid al is gebeurd. Juist afstudeerprojecten passen (vanwege de geringe kosten) heel goed in het primair op ruil gerichte karakter van de Kenniscoöperatie.

Als een leven lang leren een onlosmakelijk onderdeel van moderne loopbanen is, is de opkomst van nieuwe opleidingsgerelateerde samenwerkingsvormen zoals de Kenniscoöperatie een intrigerende ontwikkeling.

De beroepsbevolking in Nederland heeft veel belang bij op maat gesneden scholingsdeelname. Een relevant deel van de professionele beroepsbevolking is zelfstandig, en als zelfstandigen een dergelijke coöperatie omarmen, voorziet zij blijkbaar in een behoefte. Of en hoe die vervolgens nog beter in co-makership met een reguliere onderwijsinstelling zou kunnen worden ingevuld, zal de toekomst moeten uitwijzen.

Noten

- ¹ Vergelijk Van Lieshout (1999) voor een overzicht van een aantal daarvan.
- ² Geïnterviewd zijn: Noor van Leeuwen, voorzitter NL Kenniscoöperatie te Loon en Drs. Abe Meininger, projectmanager Innovation Postgraduate Medical Education van het Wenckebach Instituut van het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG).
- ³ Alle tarieven betreffen het jaar 2010.
- ⁴ Informeel leren: het verwerven van kennis, inzicht en vaardigheden op grond van de ervaringen die men opdoet in de confrontaties met de omgeving, mogelijk los van een educatieve activiteit. Informeel leren is enerzijds het resultaat van de dagelijkse activiteiten van het individu in de persoonlijke, familiale, professionele en maatschappelijke context en anderzijds ook het resultaat van doelbewust gecreëerde leeromgevingen die mensen op een ongedwongen wijze willen stimuleren in hun leer-, ontwikkelings- en belevingsprocessen. Zie: (<http://www.fov.be/IMG/doc/begrippenlijst.doc>).
- ⁴ Formeel leren: vorm van educatie binnen een gestructureerde of geïnstitutionaliseerde context via een vooraf vastgelegd systeem. Het gaat niet alleen om het formele onderwijsstelsel, maar ook om het gestructureerd leren via publieke, intermediaire en private opleidingssystemen. Zie: <http://www.fov.be/IMG/doc/begrippenlijst.doc>

Literatuur

- Becker, G. (1993). *Human capital. A theoretical and empirical analysis with special reference to education (Third edition)*. Chicago/London: The University of Chicago Press.
- Dik, M. M. (2001). *Op Koers. Employability in de AUTOMOTIVE sector: Een onderzoek bij zes automotive bedrijven*. Utrecht/Houten: CNV.
- NL Consulting (2009). *Visie en model voor een MKB-Kenniscoöperatie Samen sterk – samen beter!* Loon: NL Consulting.
- Scharpf, F. (1997). *Games real actors play. Actor-centered institutionalism in policy research*. Boulder/Cumnor Hill: Westview Press.
- Sloep, P., Van der Klink, M., Brouns, F., Van Bruggen, J., Didderen, W., (2011). *Leernetwerken*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Stevens, M. (1994a). 'Labour contracts and efficiency in on-the-job training.' *Economic journal*, 104 (March), 408-419.
- Stevens, M. (1994b). 'A theoretical model of on-the-job training with imperfect competition.' *Oxford Economic Papers*. 46 (4), pp. 537-562.
- Van Lieshout, H. (1999). 'Enhancing the operation of markers for vocational education and training'. In: F. van Wieringen & G. Atwell (eds.). *Vocational and adult education in Europe*, pp. 49-86. Dordrecht/Boston/London: Kluwer Academic Publishers.
- Van Lieshout, H. (2001). 'Marktwerving in het beroepsonderwijs: internationale vergelijking.' In: M. van Dyck (red.), *Onderwijs in de markt*, pp. 167-191. Den Haag: Onderwijsraad.
- Van Lieshout, H. (2008). *Different Hands. Markets for intermediate skills Germany, the U.S. and the Netherlands*. Utrecht.
- Van Lieshout, H., Kamphuis P., Jellema F., & Wilthagen T. (2005). *Postinitiële scholing: van patstelling naar pact*. Tilburg: OSA.
- Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and anti-trust implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O. (1985). *The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press.

Internetbronnen

- <http://www.nlkenniscooperatie.nl/overons/nlkenniscooperatie.html>
<http://www.fov.be/IMG/doc/begrippenlijst.doc>

Bijlage

Over de auteurs

Margriet Brummer

Margriet Brummer is als onderzoeker en projectcoördinator verbonden aan Lexnova. Na haar studie commerciële economie aan de Hanzehogeschool Groningen is zij jaren werkzaam geweest voor HanzeConnect, de contractorganisatie van de Hanzehogeschool Groningen. Daar heeft zij aan de wieg gestaan van de afdeling marktonderzoek. Ze is onder meer als projectcoördinator betrokken bij het landelijke project 'MKB-vriendelijkste gemeente van Nederland'.

Harold van Emst

Harold van Emst heeft twintig jaar gewerkt in diverse (commerciële) managementfuncties in het bedrijfsleven. Sinds het najaar van 2006 werkt hij voor de Hanzehogeschool Groningen. Hier heeft hij onder andere de functie van teammanager vervuld. Sinds oktober 2008 werkte hij voor HanzeConnect als productmanager van het financieel opleidingscluster en als projectadviseur voor coachings- en adviesprojecten. Sinds 2011 werkt hij bij Hanze Interim Professionals (HIP) dat organisatieonderdelen in de Hanzehogeschool Groningen voorziet van breed inzetbare, deskundige en ervaren projectleiders.

Kathinka Geling

Kathinka Geling is werkzaam als docent personeel & arbeid (HRM) bij het Instituut voor Bedrijfskunde van de Hanzehogeschool Groningen. Eerder was ze onder meer (team)coach/trainer bij de Stichting MJD, docent/coördinator propedeuse bij de opleiding personeel & arbeid van het voornoemde Instituut voor Bedrijfskunde; en P&O adviseur; kwartiermaker reorganisatie en w&S- en loopbaanadviseur bij het Centrum Hoger Opgeleiden bij het RBA Groningen.

dr. Franz Josef Gellert

Franz Josef Gellert is a senior lecturer and researcher at the Hanze University of Applied Sciences in Groningen where he has taught since 2001. He had previously held various management positions in trade and industry. At Hanze University he specializes in marketing, economics and management. His research interests include social behavior, management, organizational behavior, and all work and age-related issues. He received his PhD from Tilburg University in September 2010 and has published articles and books related to demographic changes, aging workforce, and work developments. Furthermore, he is interested in team development and team dynamics.

drs. Henri Haan

Henri Haan studeerde in 1984 af aan de Rijksuniversiteit Groningen en is sinds 1992 verbonden aan de Hanzehogeschool Groningen. Tot augustus 2011 was hij daar werkzaam als projectmanagers marktonderzoek bij HanzeConnect; sedertdien als projectmanager bij het Energie Kennis Centrum.

Jeanique Ham, MSc.

Jeanique Ham studeerde american studies en sociologie aan de Rijksuniversiteit Groningen. Na afronding van haar master sociologie werkte zij als beleids-medewerker voor een gemeente en voor HanzeConnect. Inmiddels is zij als adviseur in dienst van Lexnova en voert vele opdrachten uit voor gemeenten, zorginstellingen en bedrijven.

drs. Merel Hennink

Merel Hennink studeerde sociaal-economische geschiedenis aan de Rijksuniversiteit Groningen. De afgelopen tien jaar werkte zij als projectleider bij HanzeConnect. In deze functie was zij voornamelijk actief in projecten waarin kennis binnen de Hanzehogeschool werd toegepast in adviesvragen vanuit het werkveld. Sinds 2011 is zij projectleider bij het lectoraat Integraal Jeugdbeleid van de Hanzehogeschool.

drs. Luuk Hogeboom

Luuk Hogeboom studeerde sociale psychologie aan de Rijksuniversiteit Groningen. Na jarenlang onderwijs te hebben gegeven en coördinatietaken te hebben vervuld binnen de Academie voor Sociale studies heeft Luuk Hogeboom vanuit het stafbureau Onderwijs en Onderzoek van de Hanzehogeschool onder andere de evc-procedure en het instrumentarium ontwikkeld voor de deeltijdopleiding Engineering. Als vervolg hierop heeft hij mede de evc-procedure bij de Hanzehogeschool Groningen ontwikkeld en was hij lid van landelijke platforms op het gebied van evc. De afgelopen jaren adviseerde hij verder (onder andere) opleidingen met betrekking tot de implementatie van het onderzoeksbeleid.

drs. Pascal Kamphuis

Pascal Kamphuis studeerde sociologie aan de Rijksuniversiteit Groningen en is docent-onderzoeker bij het Instituut voor Rechtenstudies van de Hanzehogeschool Groningen. Hij organiseert en verzorgt daar onder meer de bijscholing voor docenten van het Instituut voor Rechtenstudies op onderzoeksvaardigheden en onderzoeksbegeleiding. Hij is al jarenlang verbonden aan het lectoraat Flexicurity. Hij participeerde daar in diverse onderzoeksprojecten (onder ander rond post-initiële scholing) en is co-auteur van het leerboek 'Arbeidsmarkt-makelaars'. Sinds 2007 verricht hij promotieonderzoek rond scholingsvraagstukken en hoopt daarop komend jaar te promoveren aan de Universiteit van Tilburg.

Ir. Rein Leyenhorst

Rein Leyenhorst is bedrijfskundige, hogeschooldocent en onderwijsontwikkelaar, sinds 2005 werkzaam bij de Hanzehogeschool Groningen bij het Instituut voor Bedrijfskunde, opleiding personeelsmanagement. Hij was onder meer ontwikkelaar van de specialisatie loopbaancoaching & recruitment en betrokken bij diverse HG-projecten in het kader van Leven Lang Leren, waaronder evc-/maatwerk, associate degree opleidingen, loopbaanontwikkeling voor professionals. Daarvoor was hij onder meer werkzaam als softwareontwikkelaar en organisatieadviseur bij N.V. Philips en de Rijks Psychiatrische Inrichting in Eindhoven, als trainer/adviseur bij diverse ministeries in Den Haag, en als opleidingscoördinator bij Hogeschool Haarlem en Hogeschool Inholland.

dr. Harm van Lieshout

Harm van Lieshout studeerde sociologie aan de Universiteit Utrecht. Hij was van 1993 tot 1997 als junior-onderzoeker verbonden aan diezelfde universiteit en vervolgde zijn loopbaan van 1997 tot 2003 als senior-onderzoeker bij het Hugo Sinzheimer Instituut van de Universiteit van Amsterdam. Sinds 2003 is hij als lector verbonden aan de Hanzehogeschool Groningen, eerst tot en met 2007 als lector Arbeidverhoudingen. Vanaf de zomer van 2007 werd dat lectoraat uitgebreid tot het huidige Kenniscentrum Arbeid, waar hij lector Flexicurity en leading lector is. Dat lectoraat richt zich op het verbeteren van de spelregels rond arbeid in het algemeen, en de balans tussen flexibiliteit en zekerheid in het bijzonder. Spelregels op het snijvlak van onderwijs- en arbeidsmarkt (zoals rond Leven Lang Leren) zijn een belangrijk onderzoeksonderwerp.

dr. Ellen Offers

Ellen Offers is hoofd arbeidsmarkt en onderwijs bij Stichting ZorgpleinNoord. Daarvoor was ze in diverse functies van 1985 tot 2008 verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen, waar ze in 1994 promoveerde in de sociale wetenschappen op het proefschrift 'Jonge vrouwen werken aan hun toekomst'.

Lotte Speelman, MSc

Lotte Speelman is onderzoeker bij Stichting ZorgpleinNoord en contactpersoon strategische personeelsplanning. Ze studeerde in 2010 af als socioloog (MSc) aan de Rijksuniversiteit Groningen.

drs. ing. Joop Witteveen

Joop Witteveen studeerde elektrotechniek aan de hts in Leeuwarden en technische bedrijfskunde aan de hts in Groningen. Daarna studeerde hij aan de Rijksuniversiteit Groningen arbeids- en organisatiepsychologie. Hij was zes jaar werkzaam in de energiesector en is nu zo'n twintig jaar werkzaam aan de Hanzehogeschool Groningen als docent sociale bedrijfskunde. Rond 2000 is hij gedetacheerd geweest als innovatie-adviseur bij Syntens Groningen, en aan het eind van de vorige decade heeft hij drie jaar onderzoek gedaan bij het Energie Kennis Centrum van de Hanzehogeschool Groningen.

Dit boek presenteert de uitkomsten van het onderzoeksprogramma 'co-makship Leven Lang Leren' van het lectoraat Flexicurity.

Co-makship staat voor het principe dat scholen en bedrijven het onderwijs gezamenlijk vorm geven. Dat kan op verschillende manieren: gezamenlijk verzorgen van onderwijs, gezamenlijk ontwikkelen van een opleiding of ander maatwerk, of gezamenlijk inventariseren van de toekomstige vraag naar personeel en scholingsbehoeften.

De arbeidsmarkt vergrijst en ontgroent, en de inhoud van het werk verandert door technologische en sociale innovatie. Om duurzaam inzetbaar te blijven zullen medewerkers zich permanent moeten ontwikkelen. Ze zullen hun competenties niet alleen op peil moeten houden, maar steeds een streepje verder moeten brengen: een leven lang leren.

Deze bundel beschrijft de resultaten van negen toegepaste onderzoeksprojecten naar co-makship rond leven lang leren in het hbo: een groot-schalige enquête onder noordelijke werkgevers; een inventarisatie van door werkgevers verwachte vraag naar personeel in een regio; een pilot in een zorginstelling rond strategische personeelsplanning; een verkenning naar leven lang leren van 'techniekverlaters' als beleidsoptie; studies naar respectievelijk uitzendbureaus en netwerken als co-maker voor hogescholen; een explorerend onderzoek op het snijvlak van beroepsinnovatie, arbeidsorganisatie en -productiviteit; een ontwerpgericht onderzoek voor een leeratelier bij een grote werkgever; en een analyse naar de markt voor erkenning van verworven competenties.

Kenniscentrum Arbeid
Lectoraat Flexicurity
Lector: dr. H. van Lieshout
www.hanze.nl/kenniscentrumarbeid



ISBN 978-90-79371-09-9



9 789079 371099 >

